

Комитет по программе и бюджету

**Двадцать седьмая сессия
Женева, 11–15 сентября 2017 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 одобрено предложение Секретариата о введении в действие всеобъемлющей комплексной системы ПОР (документы WO/PBC/15/17 и A/48/14) в целях:

(i) модернизации ключевых функций ВОИС в области административного руководства, управления и обслуживания пользователей; (ii) повышения эффективности и производительности административных и управленческих процессов в ВОИС; и (iii) укрепления потенциала, позволяющего представлять государствам-членам, заинтересованным сторонам и руководству более качественную информацию.

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 2016 г. по май 2017 г. Он является окончательным отчетом о ходе работы, поскольку деятельность по осуществлению портфеля проектов ПОР завершается в предстоящий отчетный период. В документе содержится резюме реализуемых в настоящее время проектов, которые будут выполнены в указанный период, с их сметой.

II. ЦЕЛИ, СФЕРА И ПОДХОД – ИСТОРИЯ ВОПРОСА

3. Система ПОР внедряется в рамках реализации портфеля взаимосвязанных проектов, постепенно развивающих Систему управления административной информацией (СУАИ/AIMS Evolution).

4. Первая группа проектов имела своей целью создание комплексного набора инструментов для более эффективного управления людскими ресурсами (УЛР) по таким направлениям, как управление штатным расписанием, оформление пособий и льгот, начисление заработной платы, наем персонала, эффективность работы сотрудников, повышение квалификации, обучение и профессиональный рост.
5. Вторая группа проектов обеспечивала внедрение набора инструментов для укрепления и поддержки усилий по практической реализации системы управления, ориентированного на конкретные результаты (УКР), а именно инструментов управления общеорганизационной деятельностью (УОД), управления организационными рисками (УОР) и информационно-аналитического обеспечения (ИАО), включая двухлетнее планирование, планирование работы на год, мониторинг осуществления планов работы, оценку служебной деятельности, отчетность и аналитические методы.
6. Третья группа проектов была ориентирована на совершенствование существующего арсенала инструментальных средств Финансового отдела и Отдела закупок и поездок на основе изменения и улучшения конфигурации их систем в целях расширения функциональных возможностей и повышения эффективности рабочих процессов.
7. В рамках осуществления четвертой группы проектов было запланировано внедрение инструментальных средств, позволяющих ВОИС начать на практике использовать методы управления отношениями с клиентами (УОК) с использованием подсистемы рассылки, базы контактных данных и инструментов управления доступом и анализа процессов взаимодействия с клиентами.
8. В основе осуществляемой ВОИС деятельности лежит подход, заключающийся в поэтапной реализации проектов, которые способствуют постепенному, согласованному и упорядоченному развитию и внедрению системы ПОР. Указанный подход также строится на деловых потребностях и приоритетах и учитывает способности соответствующих подразделений Организации воспринимать изменения и адаптироваться к ним.
9. Основными принципами при реализации проектов в портфеле ПОР являются качество, точность и соблюдение утвержденной сметы. По мере поступления дополнительной информации с учетом уроков осуществления предыдущих проектов в планы реализации вносятся коррективы. Информация об этих планах регулярно представляется государствам-членам в соответствующих годовых отчетах о ходе работы, и сведения о действующем плане осуществления оставшихся проектов и завершения работ в рамках портфеля проектов приводятся ниже в настоящем отчете.

III. РЕАЛИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

10. 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 обслуживание клиентов, а также развивать возможности Организации по предоставлению более качественной информации государствам-членам, партнерам и руководству. Диаграмма 1 показывает ход работы и планы на период вплоть до окончания реализации портфеля проектов.

Диаграмма 1 – Эволюция СУАИ, 2010-2018 гг.



11. В разделе X содержится детальный анализ эффекта реализации портфеля проектов. В таблице ниже представлен обзор важнейших результатов, достигнутых за отчетный период:

Группа проектов	Проект	Положительные результаты
ЛР	Самообслуживание	<ul style="list-style-type: none"> - Создан электронный адресный справочник компаний; - введена в действие функция подачи и утверждения заявлений об отпуске и невыходе на работу; - введена в действие функция, позволяющая сотрудникам подавать заявления о наличии иждивенцев; - введена в действие функция, позволяющая руководителям уточнять и обновлять описания должностных функций сотрудников; - в систему введены новые электронные бланки заявлений на получение субсидии на образование; - введена в действие функция подачи сотрудниками заявлений на получение субсидии на аренду жилья; - введена в действие функция подачи заявлений о продлении договора; - введена в действие функция электронного ввода данных с указанием бенефициаров.
	Управление кадровым потенциалом	<ul style="list-style-type: none"> - введена в действие функция контроля и оценки работы временных сотрудников, стажеров и стипендиатов; - введена в действие функция контроля и оценки годового цикла работы штатных сотрудников; - введен в действие модуль организации централизованной подготовки кадров и регистрации результатов проведенных мероприятий; - найдено решение, позволяющее обеспечивать специализацию сотрудников в рамках небольших групп.
СУАИ	Управление финансовыми поступлениями	<ul style="list-style-type: none"> - определена и утверждена архитектура будущей системы финансовых платежей; - подготовлен план перехода к будущей архитектуре; - в систему PeopleSoft внесены первые изменения для обеспечения совместимости с будущей архитектурой; - в качестве будущего стандарта для ВОИС принята платежная платформа ePay; - в ряде секторов деятельности начато использование системы ePay; - завершена разработка новой стандартной процедуры финансовой деятельности.
	Поездки и совещания	<ul style="list-style-type: none"> - разработана оптимизированная процедура; - проведен анализ состояния рынка на предмет изыскания потенциальных решений.
УОК	PROdest	<ul style="list-style-type: none"> - разработаны новые процедуры; - определено и апробировано стандартное решение; - для протокольных и официальных мероприятий внедрено «облачное» решение.

12. В течение отчетного периода был разработан – и утвержден Генеральным директором – план реорганизации подразделения, ответственного за операции и услуги ПОР, Секции управления и административных прикладных программ (MAAS). В частности, пересмотренная структура в большей степени ориентирована на обслуживание клиентов и охватывает операции, дополнительные функциональные возможности и проекты, новую модель деятельности в режиме удаленного управления и новые стандартные процедуры осуществления деятельности, причем вся эта работа строится с прицелом на повышение эффективности организации обслуживанием. Ввиду этого был назначен новый директор, который, отвечая за вопросы перехода к ПОР, возглавил данное объединенное структурное подразделение, и началось внедрение новых процедур и инструментов с использованием специалистов нового профиля.

13. В рамках реорганизации MAAS была начата процедура рассылки международных запросов на конкурсные предложения (RFP) для определения круга компаний, которые могли бы предоставлять услуги в режиме удаленного управления, а также затрат времени и материалов и перечня работ в рамках взаимодействия в обычном формате. По

результатам RFP было заключено три долгосрочных договора (ДСД) с новыми поставщиками услуг, которые помогут МААС на протяжении следующих пяти лет обеспечивать полноценное качественное обслуживание клиентов.

IV. НЕЗАВИСИМАЯ ПРОВЕРКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ (НПП)

14. Вторым обзором НПП проводился в 2016 г. независимым внешним специализированным провайдером услуг, компанией «Гартнер консалтинг». При проведении обзора внимание уделялось, в частности, обеспечению положительных результатов деятельности, и по его итогам руководству ВОИС были представлены выводы и рекомендации, призванные помочь ВОИС обеспечить реализацию всего потенциала систем, созданных в результате осуществления портфеля проектов ПОР, после завершения деятельности в рамках данного портфеля проектов.

15. В целом по итогам обзора сделан вывод о том, что «судя по общему состоянию программы эволюции СУАИ можно говорить о самообучающейся организации, которая приступила к этой работе, имея четкую концепцию развития, и корректировала свои методы ... чтобы повысить действенность своих усилий». «Программа позволила добиться положительных результатов в ряде областей. В частности, повысились уровни интеграции систем и прозрачности рабочих процессов, благодаря чему заложена основа для совершенствования и дальнейшего развития процедур ВОИС в рамках существующей нормативной базы». Полный перечень рекомендаций содержится в приложении к настоящему документу. В приведенной ниже таблице в сжатой форме изложены пять обобщенных рекомендаций и принятые руководством меры. Две рекомендации были непосредственно связаны с портфелем проектов, а три другие были высказаны в адрес Организации вне его рамок.

№	Портфель проектов или соответствующая организация	Рекомендация	Меры, принятые руководством
1	Портфель проектов	Изменить стратегию организации снабжения: выбрать партнера для осуществления проектов или оказания поддержки	Задействована процедура рассылки международных запросов на конкурсные предложения (RFP) для определения круга новых партнеров (см. пункт 13).
2	Портфель проектов	Применять взаимосогласованные концепции практической реализации	Уточнена единая методология практической реализации; она будет постоянно совершенствоваться с участием новых партнеров.
3	Организация	Укрепить систему организации поддержки	План реорганизации МААС (см. пункт 12)
4	Организация	Проводить в жизнь стратегию управления основными данными (MDM) (с ориентацией на потребности клиентов)	Стратегия MDM реализуется Департаментом информационных и коммуникационных технологий (ДИКТ) поэтапно. Одним из ключевых аспектов инициативы «Глобальная платформа ИС» являются потребности клиентов.
5	Организация	Согласовать стратегию УОК	УОК рассматривается в более широком контексте инициативы «Глобальная платформа ИС» и Совета по вопросам клиентского обслуживания.

V. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРОВ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПРОЕКТОВ

16. В отчетный период эффективность деятельности партнеров по осуществлению проектов ПОР постоянно контролировалась в ходе реализации каждого проекта. В

указанный период Организация перестала пользоваться услугами одного из партнеров (о чем сообщалось в отчете о ходе работы за 2016 г.) в связи с успешным завершением соответствующего проекта. Для оказания поддержки в рамках проекта по созданию базы контактных данных был привлечен новый партнер, у которого имеются специалисты по использованию линии программных приложений Microsoft Dynamics.

17. Диаграмма 2 дает представление о фактических результатах деятельности внешних партнеров по осуществлению проектов в отчетный период, которые показаны внутренними красным и синим контурами, а внешним зеленым контуром очерчены параметры идеального партнера.

Диаграмма 2 – Эффективность деятельности внешних партнеров по осуществлению проектов



18. Как видно из диаграммы выше, оба главных партнера по осуществлению проектов ПОР имеют свои сильные и слабые стороны. Общая эффективность деятельности партнеров повысилась по сравнению с предыдущим отчетным периодом, в первую очередь благодаря привлечению нового партнера вместо одного из ранее использовавшихся.

19. Как отмечалось в пункте 13, и в рамках постоянного процесса повышения эффективности деятельности три новых ДСД, недавно заключенных с партнерами, отобранными по итогам открытых международных конкурсных торгов, помогут ВОИС в дальнейшей работе по повышению эффективности ключевых партнеров по осуществлению проектов ПОР.

VI. СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

20. Бюро управления портфелем ПОР (ЕРМО) продолжает поддерживать контакты с персоналом на всех уровнях. Был опубликован и распространен осенний выпуск бюллетеня «ERP Newsletter» за 2016 г., с тем чтобы персонал был в курсе новой продукции и новых услуг, предлагающихся в рамках различных проектов.

21. Кроме того, в рамках портфеля проектов был осуществлен ряд коммуникационных и учебных мероприятий. В частности, в порядке оказания поддержки в реализации проекта по вопросам управления кадровым потенциалом и проекта самообслуживания использовались формы практического обучения, учебные видеоматериалы и сообщения по электронной почте.

22. Наконец, во время составления настоящего отчета начинался опрос пользователей СУАИ для ознакомления с мнением персонала относительно практической пригодности СУАИ. Результаты этого опроса будут сопоставлены с итогами опроса, проводившегося в 2015 г., чтобы выяснить, помогли ли изменения, внесенные в период между опросами, повысить практическую пригодность СУАИ, а также выявить дальнейшие возможности для улучшений.

VII. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В ПРОЕКТАХ ПОР

23. Общая сметная стоимость осуществления проектов ПОР за пятилетний период составляет приблизительно 25 млн. шв. франков. Эти сметные расходы включают расходы на размещение программ на сервере, приобретение программного обеспечения, оплату персонала по проектам, временное замещение пользователей, оплату услуг внешних партнеров по осуществлению проектов, обучение персонала и поддержание внешних связей и другие расходы, связанные с проектами. Разумное сочетание внешних и внутренних проектных ресурсов позволило добиться того, что даже с учетом продления сроков реализации портфель проектов осуществляется в пределах первоначально утвержденной сметы.

24. В таблицах ниже приведены 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 до конца реализации портфеля проектов.

Использование бюджетных средств в проектах ПОР (по основным функциональным областям)

(в шв. франках, по состоянию на 31 мая 2017 г.)

Основная функциональная область	Первоначальная смета	Уточненная смета ¹	Фактические данные на данный момент ²	Фактическое освоение ³	Ход реализации
Управление программами и изменениями	3 830 200	4 134 169	3 488 161	84%	87%
Управление людскими ресурсами и их развитие	8 945 755	7 044 173	5 789 582	82%	77%
Управление общеорганизационной деятельностью	6 017 982	5 996 058	5 996 058	100%	100%
Управление отношениями с клиентами	1 955 690	853 891	242 827	28%	15%
Усовершенствованные версии СУАИ	4 591 840	4 953 892	3 536 108	71%	77%
Накопившийся резерв ⁴	-	2 359 284	-	-	-
Итого	25 341 467	25 341 467	19 052 736	75%	79%

¹ Обновленный бюджет базируется на фактических расходах по состоянию на 31 мая 2017 г. и на смете бюджетных расходов на планируемые будущие проекты. Последний показатель включает непредвиденные затраты в размере 10 процентов в соответствии с первоначальными плановыми допущениями в документе WO/PBC/15/17.

² Фактические данные на указанную дату включают фактические расходы по состоянию на 31 мая 2017 г.

³ Фактическое использование отражает фактические расходы по состоянию на 31 мая 2017 г. в сравнении с обновленным бюджетом.

⁴ Имеются в виду неосвоенные средства по уже завершенным проектам и проектам, исключенным из портфеля. Общий объем накопившегося резерва будет известен только по завершении проекта.

Использование бюджетных средств в проектах ПОР (по статьям расходов)

(в шв. франках, по состоянию на 31 мая 2017 г.)

Элементы расходов	Первоначальная смета	Уточненная смета ¹	Фактические данные на данный момент ²
Размещение прикладных программ на сервере	1 383 360	337 258	203 883
Приобретение программного обеспечения	3 989 738	2 688 881	2 411 487
Расходы на персонал по проектам	5 564 680	6 927 892	6 482 744
Временное замещение пользователей	2 703 800	1 650 511	1 193 092
Оплата услуг внешних партнеров по осуществлению проектов	9 896 109	9 955 085	7 689 315
Обучение персонала	1 253 780	461 004	261 244
Внешние связи и др.	550 000	961 551	810 972
Накопившийся резерв ³	-	2 359 284	-
Итого	25 341 467	25 341 467	19 052 736

¹ Обновленный бюджет базируется на фактических расходах по состоянию на 31 мая 2017 г. и на смете бюджетных расходов на планируемые будущие проекты. Последний показатель включает непредвиденные затраты в размере 10 процентов в соответствии с первоначальными плановыми допущениями в документе WO/PBC/15/17.

² Фактические данные на указанную дату включают фактические расходы по состоянию на 31 мая 2017 г.

³ Имеются в виду неосвоенные средства по уже завершенным проектам и проектам, исключенным из портфеля. Общий объем накопившегося резерва будет известен только по завершении проекта.

25. В целом смета портфеля проектов по-прежнему осваивается согласно графику, и предполагается, что весь объем работ, относящихся к основным функциональным областям, будет выполнен в пределах первоначального утвержденного бюджета.

26. В 2016 г. предполагалось, что окончательный объем расходов на УОД превысит первоначальную смету менее чем на один процент. В отчетный период функции по оказанию поддержки были успешно переданы MAAS, затем работы по группе проектов УОД были завершены и окончательный объем расходов на УОД оказался чуть менее суммы, предусмотренной в первоначальной смете 2010 г.

27. По оценкам, включенным в отчет 2016 г., окончательный объем расходов в области управления программами и изменениями превысит первоначальную смету 2010 г. на девять процентов. В течение отчетного периода эти дополнительные расходы тщательно контролировались и, хотя финансирование этой группы проектов будет продолжено до завершения работ по осуществлению портфеля проектов в 2018 г., по оценкам на данный момент окончательный объем расходов в этой области превысит первоначальную смету на восемь процентов.

28. В 2016 г. предполагалось, что окончательный объем расходов в области управления людскими ресурсами и их развития (УЛРР) значительно превысит уровень прогноза 2015 г. Это объяснялось в первую очередь оценочными данными, полученными от

партнера по осуществлению проекта по вопросам управления кадровым потенциалом. В отчетный период была реализована альтернативная стратегия ресурсного обеспечения указанного проекта, что в значительной мере помогло контролировать расходы по проекту. В результате по оценкам на данный момент окончательный объем расходов в области УЛР будет на 21 процент ниже первоначальной сметы 2010 г. и превысит уровень прогноза 2015 г. чуть более чем на два процента.

29. Как сообщалось в 2016 г., ожидалось, что расходы на персонал проектов превысят первоначальную смету 2010 г. на 25 процентов. Это объяснялось прежде всего относительно более широким привлечением опытного и квалифицированного временного персонала. В течение отчетного периода эти дополнительные расходы на персонал тщательно контролировались и, хотя финансирование части расходов на привлечение таких ресурсов будет продолжено до завершения работ по осуществлению портфеля проектов в 2018 г., по оценкам на данный момент сумма этих расходов превысит первоначальную смету на те же 25 процентов. В связи с этим можно сделать вывод о том, что в первоначальную смету расходов на персонал проектов была заложена заниженная оценка потребности в привлечении некоторых категорий квалифицированных специалистов и существующих на рынке ставок оплаты их услуг. Это важный урок на будущее.

30. В отчете 2016 г. указывалось, что расходы на оплату услуг внешних партнеров по осуществлению проектов превысят уровень первоначальной сметы 2010 г. на семь процентов. Это было связано в первую очередь с проектом по вопросам управления кадровым потенциалом. Сообщалось, что в рамках мер по контролю этих затрат была задействована процедура организации конкурсных торгов. В отчетный период была реализована альтернативная стратегия ресурсного обеспечения, и по оценкам на данный момент окончательный объем расходов в этой области превысит первоначальную смету менее чем на один процент.

31. По оценкам 2016 г. уровень первоначальной сметы 2010 г. был превышен по статье «Связь и прочие расходы». Однако теперь этот прогноз существенно скорректирован в сторону понижения со 143 процентов до 75 процентов.

32. Накопившийся резерв на непредвиденные нужды позволяет портфелю оставаться гибким и сохранять способность адаптироваться с учетом непредвиденных или возникающих потребностей, одновременно обеспечивая завершение работ в пределах первоначального утвержденного бюджета. По завершении реализации портфеля проектов эти средства, составляющие, по оценкам на момент составления настоящего отчета, порядка 2,4 млн шв. франков, будут возвращены в фонд резервов.

VIII. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПОРТФЕЛЯ

33. В ходе осуществления плана реализации проектов, первоначально представленного государствам-членам в 2010 г. в качестве пятилетнего проекта, возник ряд задержек, и впоследствии он был пересмотрен, о чем государства-члены информировались в ежегодных отчетах о ходе внедрения ПОР.

34. Как указывалось в отчете о ходе работы 2016 г., Совет по осуществлению портфеля проектов СУАИ в преддверии завершения деятельности по осуществлению портфеля проектов одобряет начало реализации любого нового проекта только при соблюдении определенных критериев. Разрешение давалось лишь в том случае, если

- (i) цели приведены в соответствие с целями, первоначально поставленными для портфеля;
- (ii) проект имеет достаточно хорошо проработанное экономическое обоснование на основе детального анализа затрат/выгод;

- (iii) можно реально ожидать выполнения всего объема работ;
- (iv) имеются ресурсы для его осуществления параллельно с другими предусмотренными видами деятельности, существующими проектами ПОР и инициативами за рамками портфеля и без ущерба для всех них; и
- (v) по линии портфеля проектов имеются достаточные средства для финансирования проекта вплоть до его завершения.

35. Диаграмма 3 дает общее представление о проектах, осуществляемых в настоящее время. В тексте после диаграммы приводятся разъяснения по каждому показанному на диаграмме проекту, а также по проектам, завершенным или исключенным из портфеля проектов за период после составления отчета о ходе работы 2016 г.

Диаграмма 3 – План завершения работ по осуществлению портфеля проектов СУАИ



36. Проект по управлению кадровым потенциалом охватывает эффективность работы сотрудников (ePerformance), общеорганизационную систему управления обучением (ELM) и квалификационный перечень сотрудников. Во втором и третьем кварталах 2017 г. в рамках проекта начнет функционировать квалификационный перечень с охватом навыков в области ИКТ в небольшой группе сотрудников. Одновременно в ДУЛР начнется первый этап перехода к системе ELM для замены отдельной базы данных об обучении. После апробации ДУЛР начиная с четвертого квартала 2017 г. будет постепенно расширять число пользователей квалификационным перечнем и системой ELM. Кроме того, во втором квартале 2017 г. для определенных категорий сотрудников, в частности для временных работников, стипендиатов и стажеров, начнет действовать система ePerformance, которая заменит существующую процедуру с использованием бумажных документов. В третьем квартале 2017 г. система ePerformance будет распространена на все категории сотрудников. Затем будет сделан перерыв, чтобы завершить цикл работы сотрудников 2017 г. в прежней системе ePMSDS. Для цикла 2018 г. будет задействована новая система ePerformance. Ввиду этого в плане завершения работ по реализации портфеля проектов программа управления кадровым потенциалом фигурирует дважды с определенным перерывом.

37. В отчете 2016 г. указывалось, что проект замены системы гибкого графика работы находится на утверждении. Нужно было дождаться вынесения и одобрения рекомендаций рабочей группы. В отчетный период рекомендации были вынесены и, в преддверии их утверждения, в рамках портфеля проектов был проведен анализ

последствий принятия этих рекомендаций и определены схема, план и смета расходов для их реализации. При проведении анализа название проекта было изменено с учетом его содержания, и теперь в плане завершения работ по реализации портфеля проектов он фигурирует как проект по вопросам организации рабочего времени. Затем рекомендации были одобрены, и на момент составления настоящего отчета по линии проекта велись переговоры с партнером по его реализации, чтобы начать работу в июле 2017 г. и завершить ее в поставленные сроки до конца 2017 г.

38. В отчете 2016 г. фигурировал проект «Пересмотр официальных поездок/мероприятий», но при этом отмечалось, что он не входит в состав портфеля. В отчетный период Совет по осуществлению портфеля проектов СУАИ принял решение считать данный проект частью портфеля, объединив его с проектом интеграции инструмента онлайн-бронирования (ОВТ) и переименовав объединенный проект, который стал носить название «Поездки и совещания». Затем в рамках проекта с помощью внешнего партнера были сформулированы бизнес-требования, разработана оптимизированная процедура и проведен анализ рынка. На момент составления настоящего отчета еще не приняты решения в отношении инструментального средства, которое предстоит использовать, рамок охвата и концепции реализации. От этих решений зависит, можно ли будет приступить к осуществлению проекта, а также в какие сроки и с каким объемом средств.

39. В отчетный период был утвержден проект «Управление финансовыми поступлениями» и начата работа по его осуществлению. На первом этапе внешний партнер проанализировал имеющуюся архитектуру финансовых расчетов и подготовил будущую архитектуру и обобщенную «дорожную карту» поэтапного перехода. Одновременно в существующую финансовую систему был внесен ряд менее существенных улучшений. Первый этап успешно завершен, начался второй этап, в ходе которого в соответствии с обобщенной «дорожной картой» в существующую финансовую систему будут вноситься дополнительные улучшения. Второй этап будет завершен в конце второго квартала 2017 г. Согласно разработанному плану дальнейшее совершенствование системы будет осуществляться поэтапно во второй половине 2017 г. и в начале 2018 г. Отчасти это будет зависеть от хода реализации программы «Глобальная платформа ИС», куда входит проект «Управление финансовыми поступлениями», и других обусловленных внутриорганизационными потребностями инициатив, таких как проект перевода Гаагской системы на новую ИТ-платформу, по линии которых будет использоваться будущая архитектура финансовых платежей.

40. В отчетный период в рамках проекта «База контактных данных» была завершена разработка программного решения на базе Microsoft Dynamics, которое может быть реализовано в локальном или «облачном» вариантах. Был проведен анализ различных вариантов размещения с учетом, в частности, связанных с этим затрат и рисков. Это повлекло задержку в осуществлении проекта, позволив, однако, изучить всю фактическую сторону дела до принятия решения относительно выбора варианта размещения. Впоследствии Совет по ИКТ избрал «облачный» вариант решения и были достигнуты коммерческие договоренности с партнером-провайдером, который также занимается внедрением этой системы. «Облачное» решение было успешно внедрено в рамках проекта для первой группы пользователей (Секция протокольных и официальных мероприятий) и теперь ведется работа по его реализации для других групп пользователей в ВОИС; официально завершить осуществление данного проекта планируется в начале третьего квартала.

41. Как сообщалось в отчете 2016 г., проект преобразования DSS был приостановлен, поскольку его реализация зависела от целого ряда факторов. В отчетный период число последних уменьшилось благодаря продвижению вперед в рамках осуществления проекта «Поездки и совещания» и предусмотренного генеральным планом капитальных расходов проекта внедрения системы управления общеорганизационным информационным контентом (УОИК), а также возможностям увязки деятельности

разработчиков с другими мероприятиями плана работы. В результате этого во втором квартале в рамках указанного проекта началась работа по детальному анализу потребностей и определению варианта решения для замены баз данных IP_TAD and IP_ROC. Если проведенный анализ позволит сделать вывод о том, что в ВОИС уже имеются необходимые технологические компоненты, весь проект перейдет в стадию реализации с контрольным сроком завершения работы в начале 2018 г.

42. В составленном в 2016 г. плане портфеля СУАИ на будущее указывалось, что в стадии реализации находились проекты по вопросам набора персонала и самообслуживания. Позднее в отчетный период эти проекты были успешно завершены, и расширение функциональных возможностей происходит в рамках плановой эксплуатационной поддержки, осуществляемой Секцией управления и административных прикладных программ (MAAS).

43. В составленном в 2016 г. плане портфеля СУАИ на будущее также сообщалось, что проект перехода Конференционной службы на систему УОК находился в стадии утверждения. В отчетный период был проведен обобщенный анализ, и по его итогам и с учетом фактора зависимости от результатов осуществления других проектов был сделан вывод о невозможности выполнения предусмотренного объема работ в пределах сроков реализации портфеля проектов. Несмотря на то, что работа по реализации проекта была выведена за рамки портфеля, было решено, что можно сформулировать детальные требования и сопоставить их с существующими возможностями программных решений. Этот вклад будет весьма полезен на начальном этапе работы, когда позже начнется осуществление данного проекта вне рамок рассматриваемого портфеля проектов.

44. В том же плане 2016 г. говорилось о том, что в стадии утверждения находится проект «Хранилище базы клиентов», а также о том, что значительно продвинулась работа по внедрению программного решения на базе Microsoft Dynamics. Задержка в достижении этапа готовности к началу работ по осуществлению проекта и отсутствие серьезно проработанного обоснования говорят о том, что проект не соответствовал установленным для утверждения критериям. Впоследствии данный проект был исключен из перечня работ в рамках портфеля проектов.

45. Проекты, запланированные на 2017 г., будут завершены в пределах первоначально утвержденного бюджета. По мере завершения проектов функции поддержки будут передаваться в MAAS. В период со второго полугодия 2017 г. по второй квартал 2018 г. небольшая группа сотрудников займется официальным завершением работы по реализации портфеля проектов, проверив, в частности, получена ли отдача от осуществления проектов, подготовлены ли заключительные отчеты, помещена ли в архив вся необходимая документация, выверены ли и закрыты счета и т.д. Ресурсы для выполнения этих работ по закрытию портфеля включены в бюджет проекта ПОР.

IX. ПОРТФЕЛЬНЫЕ РИСКИ

46. 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 некоторые из основных рисков, выявленных в рамках портфеля проектов в целом.

Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
Завершение предусмотренного в рамках портфеля проектов объема работ с соблюдением графика	В портфеле проектов по-прежнему имеется ряд проектов, которые необходимо завершить в относительно короткий срок. Не совсем ясно, сможет ли Организация выполнить этот дополнительный объем работ и освоить соответствующие технологии.	Сроки реализации портфеля проектов продлены до начала 2018 г. Проекты, не соответствующие установленным для включения в портфель критериям, отклонены. Проекты разделены на четко определенные этапы, чтобы по завершению того или иного этапа можно было прекратить осуществление проекта, добившись определенных положительных результатов и избежав еще одного

Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
сворачивания этой деятельности		продления сроков реализации портфеля проектов.
Неспособность получить максимальную и стабильную отдачу от внедрения программных решений ПОР	Проекты в рамках портфеля успешно осуществляются, но все возможности ПОР будут полностью реализованы лишь в будущем благодаря постоянной корректировке процессов, моделей поведения и т. д.	Внедрение в рамках реализации портфеля проектов в практику Организации непрерывного процесса совершенствования, чтобы добиться максимальной отдачи в период осуществления этих проектов, а также в будущем. Анализ результатов осуществления проектов для выявления уроков и возможностей на будущее. Совершенствование структуры управления для продолжения получения положительных результатов после завершения реализации портфеля проектов.
Потери кадровых ресурсов до завершения реализации портфеля проектов	По мере завершения работ в рамках портфеля проектов сотрудники будут изыскивать новые возможности и, возможно, увольняться до окончательного выполнения объема работ, предусмотренного в рамках портфеля.	Использование ресурсов партнеров, которые в таком случае будут оказывать поддержку МААС, для недопущения перебоев в работе до завершения реализации портфеля проектов и в последующий период

X. ОТДАЧА ОТ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

47. Сорок восьмая сессия Ассамблей ВОИС в сентябре 2010 г. одобрила предложение Секретариата о введении в действие всеобъемлющей комплексной системы ПОР (документы WO/PBC/15/17 и A/48/14). В этих документах подчеркивалось, что всеобъемлющая система ПОР будет служить основой для реализации ряда важнейших стратегий, предусмотренных среднесрочным стратегическим планом ВОИС (СССП) в восьми областях. В приводимых ниже таблицах показан вклад портфеля проектов на примерах ключевых изменений, внесенных в этих восьми областях.

(vi) Обеспечить наглядную доступность информации о результатах деятельности и использовании ресурсов для государств-членов и всех заинтересованных сторон:

Прозрачность

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Бюджетные средства замораживаются сметными поручениями на закупку	Поручения на закупку соответствуют стоимости работ, неиспользованные суммы возвращаются, бюджетные средства не замораживаются
Сметные размеры поручений на закупку затрудняют определение реального хода работ и состояния бюджета	Система генерирует четкие отчеты о ходе работы и состоянии бюджета
Трудоемкая процедура составления локальных сводных таблиц вручную	Автоматизированное составление общеорганизационных информационно-аналитических сводных таблиц
Ограниченный доступ руководства к информации	Благодаря наличию поисковых возможностей руководители могут действовать на опережение и более целенаправленно
В рамках программ можно ознакомиться только с собственной информацией, имеющейся в локальных модулях/электронных таблицах	Использование централизованного модуля позволяет отслеживать информацию в рамках собственной и других программ

(vii) Укреплять связь между использованием ресурсов и теми результатами, которые были запланированы и одобрены государствами-членами: **Подотчетность**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Годичное планирование деятельности на основе электронных таблиц	Использование в рамках всех программ централизованного приложения для годичного планирования деятельности, ориентированного на конкретные результаты
В рамках программ для контроля выполнения планов работы используются локальные инструментальные средства	В рамках программ для контроля выполнения планов работы используется централизованное инструментальное средство
Планирование на двухлетний период на основе множества электронных таблиц	Использование в рамках всех программ централизованного приложения для планирования деятельности на двухлетний период, ориентированного на конкретные результаты
Выделение в конце двухлетнего периода дополнительных бюджетных средств на осуществление переводов из-за нечетких процедур использования и прогнозирования бюджетных средств	Дополнительных ассигнований не требуется благодаря четкости существующих в настоящее время процедур использования и прогнозирования бюджетных средств

(viii) Обеспечить четкое определение функций и обязанностей надлежащими инстанциями в соответствии с системой подотчетности Организации: **Подотчетность**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Системное получение разрешений, главным образом в централизованном порядке от ДУЛР	Самостоятельное оформление заявлений с утверждением, как правило, руководством программ
Несогласованность организационных структур различных систем	В целях обеспечения согласованности контроль основных данных осуществляется с использованием сводных таблиц контроля данных
Недифференцированная процедура набора штатных сотрудников, стажеров и стипендиатов и привлечения индивидуальных поставщиков услуг, работающих на договорной основе	Различные типовые формы для каждого вида объявлений о вакансиях
Неопределенность принадлежности контактных данных	У архива контактных данных имеется четко определенный владелец
Расплывчатая система внутреннего контроля, позволяющая пользователю определять, кто будет давать разрешения на совершение определенных операций	Утверждающая инстанция определяется автоматически с учетом организационной структуры

(ix) Одноразовое введение данных у источника для использования в последующих процедурах: **Эффективность**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
На составление каждой заявки на закупку переводческих услуг в системе СУАИ требовалось 10 минут (600 заявок в квартал)	Автоматическое составление заявок на закупку переводческих услуг в системе СУАИ
Заявки на закупку переводческих услуг приходилось закрывать вручную, что замедляло процедуру закрытия финансового года.	Заявки на закупку переводческих услуг закрываются автоматически после обработки окончательного счета-фактуры.
Основные данные (департаменты, точки размещения, обменные курсы, поля диаграмм, должности) в системе управления людскими ресурсами и финансовой системе имеют свои отличия	Основные данные хранятся в одной системе и используются совместно с другими в целях обеспечения единообразия
Неавтоматизированная процедура представления сметных данных сопряжена с ошибками и требует больших затрат времени	Сметные данные представляются автоматически при уточнении основных данных в источнике
Трудоёмкая процедура представления фактических	Фактические данные представляются в автоматическом

данных по запросу	режиме ежевечерне
Данные об отсутствии сотрудников имеются только в системе УЛР	Данные об отсутствии сотрудников имеются в информационно-аналитическом модуле и доступны для всех пользователей
Хранение контактной информации в локальных инструментальных средствах/системах с сопряженными с этим разночтениями	Централизованное хранение единообразной контактной информации
Для составления отчетов о рисках требуется примерно шесть недель	Составление отчетов о рисках занимает одну неделю
Использование руководителями множества инструментов в процессе набора персонала	В процессе набора персонала руководители пользуются одним инструментальным средством
Дублирование данных, вводимых в различные системы	Данные вводятся в одну исходную (основную) систему и затем используются в других системах

(x) Оптимизация процедур обработки операций и данных: **Эффективность**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
ОЗП тратил время на выписку поручений на закупку переводческих услуг на основании соответствующих заявок на закупку (600 в квартал) и урегулирование возникающих вопросов	Заявки на закупку переводческих услуг автоматически увязываются с поручениями на их закупку, и вопросов не возникает
При переводе документов РСТ применялось две разных процедуры	При переводе документов РСТ используется одна согласованная процедура
Одно поручение на закупку переводческих услуг охватывало несколько отдельных переводов, что затрудняло работу	Одно поручение на закупку переводческих услуг выписывается на один перевод, что упрощает работу
Стоимость оформления одной официальной поездки составляла 130 шв. франков	Стоимость оформления одной официальной поездки составляет 81 шв. франк
Трудозатраты на составление планов работы на второй год двухлетнего периода: 40 рабочих дней	Трудозатраты на составление планов работы на второй год двухлетнего периода: 20 рабочих дней
Негибкая, статичная инструментальная система, используемая при наборе персонала	Регулярно обновляемая инструментальная система набора персонала с функциональными возможностями на уровне лучших существующих образцов
Использование в системе счетов дебиторской задолженности и счетов к оплате устройства прогноза размеров платежей с большим числом настроек	Использование главным образом стандартной функции прогноза размера платежей
Обработка заявлений на выплату субсидии на образование вручную (45 минут на одну кадровую операцию)	Выписка всех документов на выплату субсидии на образование автоматизирована (15 минут на одну кадровую операцию)
Четыре автоматизированные процедуры в системе УЛР	В системе УЛР автоматизировано 10 процедур в режиме самообслуживания
Обработка бумажных заявлений на выплату субсидий на образование и аренду жилья, хранимых в личном деле сотрудника	Электронная процедура получения субсидий на образование и аренду жилья (без использования бумажных документов)
Для перерасчета средств на середину двухлетнего периода требуется 15 рабочих дней	Для перерасчета средств на середину двухлетнего периода требуется 8 рабочих дней
Все официальные поездки бронируются через турагентство	Более 60% официальных поездок бронируется онлайн (в автоматизированном режиме)
Заявление на отпуск можно подать через систему eWork или по электронной почте	Все заявления на отпуск подаются в режиме самообслуживания через систему PeopleSoft

(xi) Своевременное представление точных данных и информации из единого достоверного источника: **Прозрачность и эффективность**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Для принятия мер в связи с колебаниями рабочей нагрузки в области перевода документов требуется	Для принятия мер в связи с колебаниями рабочей нагрузки в области перевода документов требуется

несколько дней	несколько часов
Сумма поручений на закупку превышала сметную стоимость работ	Сумма поручений на закупку соответствует стоимости каждой выполненной работы
Аналитических сводных таблиц нет	Имеется целый ряд аналитических сводных таблиц
Имеют место разночтения в данных разных систем	Согласованность данных обеспечивается с использованием автоматизированных средств проверки
Данные о рисках в Организации разбросаны, плохо отражены и редко используются	Данные о рисках отражаются в централизованном порядке и используются при планировании
Зарботная плата сотрудникам, работающим не в Женеве, выплачивается по счету расчетов с поставщиками	Зарботная плата всем сотрудникам выплачивается из фонда заработной платы
Дублирование данных в инструментальных средствах департаментов	Имеется централизованный набор исходных данных
В случае изменения данных информация распространяется вручную	Распространение информации в случае изменения данных автоматизировано
Информация об изменении персональных данных вводится в централизованном порядке	Информация об изменении персональных данных вводится самим сотрудником
Большое количество изменений, вносимых задним числом, что сказывается на размерах получаемой сотрудником зарплаты	Уменьшение количества изменений, вносимых задним числом, благодаря точности данных и их своевременному представлению
Использование большого числа разных, порой устаревших технологий	Сокращение числа применяемых технологий и отказ от устаревших технологий

(xii) Соблюдение требований, касающихся мер внутреннего контроля, защиты данных, обеспечения конфиденциальности и ведения контрольных журналов аудита: **Подотчетность**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Процедура актуализации предусматривала обновление системы один раз в три года посредством реализации крупного проекта, требующего больших затрат времени и средств	Возможность более регулярных обновлений в рамках малозатратного подхода, предусматривающего внесение накапливающихся мелких изменений
Сертификация на соответствие требованиям по информационной безопасности не проводилась	Сертификация на соответствие требованиям стандарта ISO27001:2013
Невозможность выполнения рекомендаций в отношении управления рисками	Рекомендации в отношении управления рисками выполнены
Работа по систематизации, проверке и согласованию информации о рисках за год: четыре недели	Работа по проверке и обновлению информации о рисках за год: одна неделя
Контрольный журнал системы набора персонала с ручным отслеживанием	Прикладная программа с автоматизированным контрольным журналом
Высокая степень риска устаревания программного обеспечения системы PeopleSoft	Низкая степень риска устаревания программного обеспечения системы PeopleSoft

(xiii) Сведение воедино информации о клиентах и повышение качества обслуживания клиентов: **Ориентированность на оказание услуг**

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Использование различных технологий УЛР, что затрудняет обмен информацией и обеспечение ориентированности на оказание услуг	Все системы УЛР базируются на технологии Oracle с однократным вводом и последующим совместным использованием информации
Внесение в систему изменений Положений и правил о персонале (ППП) является длительной процедурой и производится в индивидуальном порядке	Процедура внесения в систему изменений Положений и правил о персонале (ППП) довольно проста и осуществляется с использованием функциональных возможностей в стандартной конфигурации
Высокая степень риска технического сбоя или отказа системы	Низкая степень риска технического сбоя или отказа системы

До реализации портфеля проектов	После реализации портфеля проектов
Для распространения объявлений о вакансиях используются списки рассылки электронных сообщений	Кандидаты информируются о вакансиях в автоматическом режиме
Прикладная программа, используемая при наборе персонала, устарела и работает в автономной конфигурации	При наборе персонала используется современная прикладная программа, позволяющая поддерживать связь с социальными сетями, например с LinkedIn и Facebook
Ограниченный объем контактной информации сотрудников (один адрес для контактов в экстренной ситуации, один номер личного телефона и один адрес электронной почты)	Расширенный объем контактной информации (неограниченное число адресов для контактов в экстренной ситуации, два номера личных телефонов и два адреса электронной почты)
В прикладной программе, используемой при наборе персонала, предусмотрен только английский язык	В прикладной программе, используемой при наборе персонала, возможно использование различных языков
У службы безопасности нередко нет информации о консультантах, приезжающих для работы в штаб-квартире, и они не могут сразу попасть в Организацию.	Система заранее информирует службу безопасности о консультантах, прибывающих для работы в штаб-квартире.

48. Предлагается сформулировать пункт решения следующим образом:

49. *Комитет по программе и бюджету принял к сведению отчет о ходе внедрения всеобъемлющей комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) (документ WO/PBC/24/14) и, в частности, то, что:*

(i) проекты портфеля будут выполнены в пределах утвержденной сметы;

(ii) реализация портфеля проектов будет завершена в 2018 г.;

(iii) осуществление проектов/этапов проектов начинается только в случае утверждения Советом по осуществлению портфеля проектов СУАИ; и

(iv) после завершения реализации портфеля проектов неизрасходованные средства будут возвращены в фонд резервов.

[Приложение следует]

**ПРИЛОЖЕНИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ НЕЗАВИСИМОЙ ПРОВЕРКИ И ПОДТВЕРЖДЕНИЯ
(НПП)**

№	ОПИСАНИЕ
1	Обеспечить, чтобы руководство программ могло организовывать управление изменениями, обучение и поддержание внешних связей
2	Проверять (на постоянной основе), не сталкиваются ли внешние партнеры/партнеры по осуществлению проектов с внутренними трудностями из-за задержек в реализации программы, изменения ее сферы охвата или других факторов
3	В состав Совета и Руководящего комитета должен входить руководящий работник внешнего системного интегратора/партнера по осуществлению проектов
4	Ввести в практику регулярное проведение совещаний различных служб по вопросам испытаний, разработок, проектирования или подготовки кадров, а также управления изменениями
5	Пересмотреть техническое обоснование
6	В составляемом отдельно по каждому проекту документе о ходе реализации проекта (ДРП) должно содержаться подробное описание концепции практического осуществления проекта
7	В ДРП следует четко отражать ожидаемые положительные результаты (в измеримых показателях)
8	Изучить возможность проведения в новом инструментальном средстве УОД различия между рисками и проблемами
9	Предоставить руководителю проекта доступ к инструментальному средству управления рисками
10	Официально внести вопрос об управлении рисками в качестве постоянного пункта повестки дня заседаний Совета
11	В ДРП следует более четко определять объем работ (с функциональной и технической точек зрения); при осуществлении будущих проектов, например в сфере УОК, сложность этих задач будет возрастать
12	Корректировать общий план, который должен отражать более реалистичный график работ, и обеспечивать, чтобы все сотрудники были ознакомлены с ним
13	Составлять планы реализации всех проектов, даже на стадии разработки стратегии
14	При нехватке времени следует стараться не выполнять одновременно последовательные действия, которые в свою очередь зависят друг от друга (например, проведение испытаний или проектирование и строительство)
15	Вести журнал учета времени, строго контролируемый руководством программы и проекта
16	Учиться на опыте привлекаемых внешних специалистов (причем не только партнера по реализации проектов) и обеспечивать эффективную передачу знаний собственным кадрам
17	На начальном этапе повышать квалификацию собственного проектного персонала, нанимая на работу руководителей проектов в качестве штатных сотрудников (а не на временной основе) и обеспечивая, чтобы они были знакомы с постановкой работы в ВОИС/ООН. Затем эти специалисты могут формировать более единообразную практику выполнения проектов, подходы на основе управления изменениями и т. д.
18	На этапе определения и планирования потребностей учитывать соображения управления изменениями и поддержания внешних связей как основы для практики управления

	изменениями, которая облегчит одобрение проекта в будущем
19	Не привлекать иностранных внешних экспертов на этапе разработки
20	В случае применения более гибкого подхода использовать только местные ресурсы
21	В интересах обеспечения ответственного отношения и подотчетности использовать, по возможности, одного партнера по реализации проекта
22	Применять согласованный метод определения потребностей и подготовки документации. Потребности должны увязываться с тестовыми сценариями и изменениями
23	Потребности на основе существующей процедуры/системы, которая заменена в будущем, должны определяться с помощью восходящего подхода и при полном понимании варианта сохранения существующего положения
24	Приглашать представителей службы безопасности на заседания Совета по ИКТ или, по крайней мере, Руководящего комитета СУАИ, чтобы обеспечить привлечение этой службы уже на ранних этапах осуществления новых инициатив
25	Обеспечивать, чтобы приемочные испытания, проводимые пользователем, являлись заключительным этапом реализации проекта и рассматривались как передача проекта деловым кругам (важный инструмент управления изменениями). Это особенно касается некоторых новых инициатив в «областях, чутко реагирующих на изменения»
26	Включить инициативу MDM в качестве официального элемента ИАО
27	Сузить рамки MDM. Неплохих результатов можно было бы на первом этапе добиться в области управления отношениями с клиентами. Нужно добиться осязаемых положительных результатов в рамках не слишком масштабных инициатив, позволяющих сводить воедино данные и повышать их качество.
28	Разработать порядок установления уровня подготовки и создать базу данных о сотрудниках и их подготовке
29	Максимально упрощать интерфейсы. Средства сопряжения должны являться одним из критериев при выборе того или иного инструментального средства; планирование их упрощения должно включаться в число задач проекта
30	Определить круг еще не решенных задач в области BI, которые по своим масштабам заслуживают разработки отдельного проекта
31	Добиваться, чтобы ИАО не становилось средством устранения проблем, возникающих при использовании оперативной системы, таких как отсутствие функции детализации
32	Доработать план достижения положительных результатов, включив в него все запланированные проекты/инициативы
33	Обеспечить более конкретный характер ДРП (в измеримых показателях)
34	Проанализировать эффективность использования сметы текущих расходов на цели вывода проектов на уровень оказания поддержки
35	Проводить четкое разграничение между функциями поддержки и проектами расширения деятельности
36	Создание должностей руководителей проектов в системе организации, оказывающей поддержку (с привлечением квалифицированных руководителей проектов)
37	Наделять функциями суперпользователя только штатных сотрудников
38	Заключать ДСД между организацией, оказывающей поддержку, и пользователями/предприятиями. Эта также позволит облегчить обсуждение потребностей в

	ресурсах для целей оказания поддержки
39	Рассмотреть возможность создания в рамках организации, оказывающей поддержку, группы по реализации проекта/программы, включив в ее состав менеджера по вопросам внешних связей и подготовки кадров или управления изменениями и руководителей работ по проектам в интересах оказания надлежащего содействия в процессе продолжающейся эволюции СУАИ.

[Конец приложения и документа]