


Январь 2013 года

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

## СОВЕТ

**Сто сорок шестая сессия**

**Рим, 22-26 апреля 2013 года**

**Управление информационно-коммуникационными (ИКТ)  
технологиями в организациях системы Организации Объединенных  
Наций (JIU/REP/2011/9)**

1. Настоящий доклад ОИГ сопровождается краткими замечаниями Генерального директора и более подробными замечаниями Координационного совета руководителей системы ООН (КСР) (документ A/67/119/Add.1).

*Замечания Генерального директора ФАО*

2. ФАО поддерживает доклад ОИГ, озаглавленный "Управление информационно-коммуникационными (ИКТ) технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций", а также замечания КСР к нему.
3. ФАО с удовлетворением отмечает, что она уже выполнила рекомендации 1, 2, 3, 4, 5, 7 и 8 и в настоящее время работает над выполнением всех остальных рекомендаций. В частности, рекомендация 10 выполняется в рамках Механизма управления информационными технологиями и знаниями ФАО.
4. Рекомендация 6 относительно представления стратегий в области ИКТ руководящим органам будет и дальше выполняться ФАО в более широком контексте обсуждения проекта двухгодичных программы работы и бюджета ФАО.
5. В отношении рекомендации 9 следует отметить, что первое мероприятие по отслеживанию расходов Организации на ИКТ было проведено в рамках проекта Единой системы калькуляции расходов на ИКТ. Этот процесс в настоящее время совершенствуется с целью обеспечения полноты собираемых данных.

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





## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
29 June 2012  
Russian  
Original: English

---

Шестьдесят седьмая сессия  
Пункт 136 первоначального перечня\*  
Объединенная инспекционная группа

### Управление информационно-коммуникационными технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций

#### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи свои замечания и замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Управление информационно-коммуникационными технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2011/9).

---

\* A/67/50.



*Резюме*

Доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный «Управление информационно-коммуникационными технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций», направлен на поощрение эффективного управления информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) на основе сравнительного анализа различных систем управления ИКТ и практики и процедур в этой области, применяемых организациями системы Организации Объединенных Наций, с целью выявления передового опыта и извлечения уроков. В докладе приводится 11 рекомендаций, направленных на укрепление систем управления ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций и касающихся следующих аспектов: роль, состав и эффективность работы комитетов по вопросам управления ИКТ или эквивалентных им органов; стратегии организаций в области ИКТ, их согласованность с функциональными потребностями и их осуществление; роль и обязанности главного сотрудника по вопросам информации или сотрудника на эквивалентной должности; управление рисками в области ИКТ; эффективность деятельности в сфере ИКТ и надзор за ее осуществлением; и инвестиции в ИКТ.

В настоящей записке излагаются мнения организаций системы Организации Объединенных Наций относительно рекомендаций, содержащихся в докладе. Мнения организаций были обобщены с учетом информации, представленной организациями — членами Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций, который приветствовал этот доклад и поддержал содержащиеся в нем выводы и результаты проведенного анализа.

## I. Введение

1. Доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный «Управление информационно-коммуникационными технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций», направлен на поощрение эффективного управления информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) на основе сравнительного анализа различных систем управления ИКТ и практики и процедур в этой области, применяемых организациями системы Организации Объединенных Наций, с целью выявления передового опыта и извлечения уроков. В докладе приводится 11 рекомендаций, направленных на укрепление систем управления ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций и касающихся следующих аспектов: роль, состав и эффективность работы комитетов по вопросам управления ИКТ или эквивалентных им органов; стратегии организаций в области ИКТ, их согласованность с функциональными потребностями и их осуществление; роль и обязанности главного сотрудника по вопросам информации или сотрудника на эквивалентной должности; управление рисками в области ИКТ; эффективность деятельности в сфере ИКТ и надзор за ее осуществлением; и инвестиции в ИКТ.

## II. Общие замечания

2. Организации системы Организации Объединенных Наций в целом поддерживают сделанные в докладе выводы и результаты проведенного анализа и отмечают, что в нем содержится ценная исходная информация и предлагается основанный на передовом опыте подход к управлению ИКТ. Большинство организаций с удовлетворением констатируют, что основная масса содержащихся в докладе рекомендаций уже выполнена и что в настоящее время разрабатываются планы по осуществлению других изложенных в нем актуальных рекомендаций. Учреждения также с удовлетворением отмечают высокий уровень сотрудничества между Объединенной инспекционной группой и руководителями подразделений ИКТ участвующих организаций, обращая внимание на то, что Группа приняла участие в двух совещаниях Сети по вопросам информационно-коммуникационных технологий при Комитете высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций.

## III. Конкретные замечания по рекомендациям

### Рекомендация 1

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы в состав комитетов по вопросам управления ИКТ или эквивалентных органов входили руководители самого высокого уровня, представляющие все основные подразделения организации, и чтобы их работой руководили старшие управляющие, желательно занимающие должности заместителя руководителя организации или эквивалентные должности.**

3. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

#### **Рекомендация 2**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить регулярное проведение заседаний комитетов по вопросам управления ИКТ или эквивалентных им органов при максимально широком участии их членов, своевременное представление надлежащей документации и ведение протоколов заседаний в целях максимально эффективного использования результатов работы и функциональных возможностей комитетов.**

4. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

#### **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить регулярный обзор и оценку общего функционирования и эффективности работы комитетов по вопросам управления ИКТ или эквивалентных им органов, которые, в интересах повышения их эффективности и их совершенствования, должны проводиться не реже чем раз в три года.**

5. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

#### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует назначить на соответствующем руководящем уровне главного сотрудника по вопросам информации или сотрудника на эквивалентной должности, который должен иметь максимально широкий круг обязанностей и полномочий, а также выход на руководителей высшего звена.**

6. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

#### **Рекомендация 5**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить разработку, утверждение и периодический пересмотр и обновление общеорганизационных стратегий в области ИКТ таким образом, чтобы они были тесно увязаны с функциональными потребностями и приоритетами организаций и позволяли получать отдачу от инвестиций в ИКТ.**

7. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

**Рекомендация 6**

**Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует просить исполнительных глав представить общеорганизационные стратегии в области ИКТ государствам-членам для информации и в целях получения их одобрения.**

8. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию. Они отмечают, что это соответствует установившейся практике большинства их директивных и руководящих органов.

**Рекомендация 7**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы их стратегии в области ИКТ были тесно увязаны со средне- и долгосрочными стратегическими планами организаций или эквивалентными им планами, чтобы потенциал в области ИКТ соответствовал и удовлетворял функциональным потребностям и мандатам организаций.**

9. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

**Рекомендация 8**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует создать механизмы контроля за осуществлением их стратегий в области ИКТ, чтобы обеспечить постоянный контроль за этими стратегиями, планами их реализации и показателями достижения результатов и чтобы комитеты по вопросам управления ИКТ или эквивалентные им органы регулярно информировались о результатах такого контроля.**

10. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию.

**Рекомендация 9**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует активизировать предпринимаемые усилия по отслеживанию расходов на ИКТ в своих организациях, включая общий объем их ежегодных периодических и единовременных расходов, также в разбивке по основным статьям расходов.**

11. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию. Учреждения отмечают выдвинутую Сетью по вопросам ИКТ Организации Объединенных Наций инициативу по стандартизации методологии калькуляции расходов на ИКТ для учреждений.

#### **Рекомендация 10**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы обзоры по завершении крупных инвестиционных и других проектов в области ИКТ проводились в соответствии с принятыми в соответствующих организациях методологиями и стратегиями инвестиционной деятельности в области ИКТ.**

12. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают и приветствуют эту рекомендацию, хотя многие из них считают необходимым более четко определить момент завершения в отношении целого ряда проектов, так как проекты в области ИКТ имеют существенный функциональный, или оперативный, компонент.

#### **Рекомендация 11**

**Генеральному секретарю в его качестве Председателя КСР следует упорядочить работу Сети по вопросам ИКТ КСР путем выявления общих проблем в области ИКТ и сосредоточения на них внимания и разработки для Сети четких руководящих указаний в целях укрепления сотрудничества и координации между организациями системы Организации Объединенных Наций.**

13. Генеральный секретарь, в качестве Председателя КСР, приветствует эту рекомендацию. Вместе с тем в связи с данной рекомендацией учреждения отметили, что в пункте 131 доклада содержится ссылка на ряд межучрежденческих структур, занимающихся вопросами ИКТ, в том числе на «рабочую группу Организации Объединенных Наций и МВЦ». Учреждения отмечают, что такого органа не существует; они полагают, что в докладе имеется в виду Руководящий комитет Международного вычислительного центра (МВЦ), т.е. не межучрежденческая рабочая группа, а неподотчетный ни одному из межучрежденных механизмов межправительственный орган при МВЦ.





## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
2 July 2012  
Russian  
Original: English

---

Шестьдесят седьмая сессия  
Пункт 136 первоначального перечня\*  
Объединенная инспекционная группа

### Управление информационно-коммуникационными технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций

#### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный "Управление информационно-коммуникационными технологиями в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2011/9)".

---

\* A/67/50.



**Управление информационно-коммуникационными  
технологиями (ИКТ) в организациях системы  
Организации Объединенных Наций**

*Подготовили:*

*Чжан Ишань  
Николай Чулков*

**Объединенная инспекционная группа**

Женева, 2011 год

*Резюме***Управление информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) в организациях системы Организации Объединенных Наций  
JIU/REP/2011/9****Цель**

В последние годы в мире быстро растут масштабы использования и все более повышается значимость информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Для любой организации ИКТ стали динамичным, стратегическим и незаменимым активом в реализации ее миссии и целей.

Как можно эффективно использовать мощный потенциал ИКТ? Как добиться максимальной отдачи от инвестиций в ИКТ? Как смягчить риски, связанные с ИКТ? Все эти вопросы указывают и замыкаются на один параметр: управление ИКТ.

Цель настоящего обзора заключается в проведении сравнительного анализа различных механизмов, практики и процессов управления ИКТ в различных организациях системы Организации Объединенных Наций в целях выявления передовой практики и извлеченных уроков и поощрения тем самым эффективного управления ИКТ.

**Основные установленные факты и выводы**

Доклад содержит 11 рекомендаций, одна из которых адресована руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций, девять — их исполнительным главам и одна — Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций в его качестве Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР).

По мнению Инспекторов, эффективная система управления ИКТ должна включать в себя следующее:

- отлаженно функционирующий комитет по управлению ИКТ или эквивалентный ему орган, который должен иметь в своем составе старших руководителей из всех звеньев организаций и должен проводить регулярные заседания и функционирование которого должно рассматриваться на периодической основе (рекомендации 2 и 3);
- эффективное руководство инфраструктурой управления ИКТ со стороны высшего руководящего звена, предпочтительно на уровне заместителя главы организаций (рекомендация 1);
- соответствующего главного сотрудника по вопросам информации (ГСИ) или эквивалентного ему сотрудника на уровне руководителя старшего звена, наделенного общей ответственностью и полномочиями и имеющего доступ к высшему руководству организации (рекомендация 4);
- полновесную общеорганизационную стратегию в области ИКТ, которая должна быть увязана с потребностями и приоритетными задачами орга-

низаций, должна обеспечивать надлежащую отдачу от инвестиций в ИКТ и которая должна регулярно пересматриваться и обновляться (рекомендации 5 и 7);

- действенный механизм для мониторинга осуществления стратегии в области ИКТ (рекомендация 8);
- более активные усилия по отслеживанию расходов на ИКТ в организациях и для проведения последующих оценок крупных инвестиций в ИКТ в целях содействия принятию стратегических решений, обеспечения эффективности с точки зрения затрат, подотчетности и прозрачности (рекомендации 9 и 10).

**Рекомендация, предлагаемая для рассмотрения руководящим органам**

**Рекомендация 6**

**Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует предложить исполнительным главам представить общеорганизационные стратегии в области ИКТ государствам-членам для их информирования и получения поддержки.**

**Рекомендация, предлагаемая для рассмотрения КСР**

**Рекомендация 11**

**Генеральному секретарю в его качестве Председателя КСР следует рационализировать Сеть Совета по вопросам ИКТ посредством выявления общих вопросов в области ИКТ, сосредоточения внимания на них и предоставления этой сети четких указаний в целях улучшения сотрудничества и координации действий между организациями системы Организации Объединенных Наций.**

## Содержание

<i>Глава</i>	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Резюме . . . . .		3
Сокращения . . . . .		7
I. Введение . . . . .	1–13	9
А. История вопроса, цели, сфера охвата и методология . . . . .	1–13	9
II. Управление . . . . .	14–73	11
А. Определение понятия "управление ИКТ" . . . . .	14–16	11
В. Значение управления ИКТ . . . . .	17–22	12
С. Основные структуры и механизмы управления ИКТ . . . . .	23–28	13
D. Комитеты по управлению ИКТ . . . . .	29–58	14
1. Состав комитета по управлению ИКТ . . . . .	33–37	15
2. Руководство работой комитета по управлению ИКТ . . . . .	38–40	16
3. Круг ведения комитета по управлению ИКТ . . . . .	41–44	17
4. Эффективность комитета по управлению ИКТ . . . . .	45–58	18
E. Главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ) . . . . .	59–73	21
III. Стратегия . . . . .	74–94	25
А. Подготовка, одобрение и регулярное обновление стратегии в области ИКТ . . . . .	77–85	26
В. Увязка стратегии в области ИКТ со стратегическими планами организации . . . . .	86–89	28
С. Осуществление стратегии в области ИКТ и контроль за ее реализацией . . . . .	90–94	29
IV. Ресурсы и другие вопросы, касающиеся ИКТ . . . . .	95–129	30
А. Прозрачность расходов на ИКТ . . . . .	95–101	30
В. Инвестиции в ИКТ . . . . .	102–107	32
С. Результативность использования ИКТ и надзор . . . . .	108–116	33
D. Управление рисками, связанными с ИКТ . . . . .	117–121	35
E. Безопасность ИТ . . . . .	122–126	36
F. Обеспечение бесперебойного функционирования послеаварийного восстановления систем ИКТ . . . . .	127–129	37
V. Общесистемное сотрудничество в сфере ИКТ . . . . .	130–134	38

## Приложения

I.	Комитеты по управлению ИКТ или эквивалентные ему органы в организациях системы Организации Объединенных Наций . . . . .	40
II.	Стратегии в области ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций . . . . .	41
III.	Главные сотрудники по вопросам информации (ГСИ) или эквивалентные им должностные лица в организациях системы Организации Объединенных Наций . . . . .	42
IV.	Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ . . . . .	49

## Сокращения

ААКИС	Ассоциация по аудиту и контролю информационных систем
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
БИИТ	Библиотека инфраструктуры информационных технологий
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ЕС	Европейский союз
ЕЭК ООН	Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
ИМО	Международная морская организация
ИТ	информационная технология
ИУИТ	Институт управления ИТ
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления
КДИТ	Комитет по деловым и информационным технологиям
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
КЦИТ	Контрольные цели в области информационных и смежных технологий
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МВЦ ООН	Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций
МОТ	Международная организация труда
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
МСЭ	Международный союз электросвязи
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
ОБСЕ	Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе
ОИГ	Объединенная инспекционная группа

---

ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПОР	Планирование общеорганизационных ресурсов
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
СИКТ	Сеть системы Организации Объединенных Наций по вопросам ИКТ под эгидой КСР
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УВКПЧ	Управление Верховного комиссара по правам человека
УОПР	Управление общеорганизационным портфелем ресурсов
УОР	Управление общеорганизационными рисками
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОДК	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения



## I. Введение

### A. История вопроса, цели, сфера охвата и методология

1. В ответ на предложение Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), которое поддержали около десятка других организаций системы Организации Объединенных Наций, в рамках своей программы работы на 2011 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) провела обзор под названием "Управление информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) в организациях системы Организации Объединенных Наций".

2. До сих пор никакого общесистемного обзора управления ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций не проводилось. Тем не менее в 2008 году ОИГ выпустила два доклада<sup>1</sup>, в которых была кратко затронута тема управления ИКТ. В этих докладах было подчеркнуто большое значение эффективного управления ИКТ в качестве одного из важнейших факторов успешного использования ИКТ в организациях. В них было подчеркнуто также, что управление ИКТ имеет колоссальное значение для организаций системы Организации Объединенных Наций и что этот вопрос заслуживает дальнейшего изучения.

3. В своем докладе "Инвестирование в информационно-коммуникационные технологии: доклад о ходе работе" (A/62/502) Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций заявил, что обеспечение эффективного управления ИКТ – это сложная задача для больших, комплексных и географически рассредоточенных организаций<sup>2</sup>.

4. Цель настоящего обзора заключается в проведении сравнительного анализа различных механизмов, практики и процессов управления ИКТ в различных организациях системы Организации Объединенных Наций в целях выявления передовой практики и извлеченных уроков и поощрения тем самым эффективного управления ИКТ. Рассматривавшиеся ключевые аспекты включали в себя действующие структуры управления ИКТ; осуществление стратегии организации в области ИКТ; стратегическая увязка ИКТ с целями и мандатом организации; управление ресурсами ИКТ; процесс принятия решений и осуществление инвестиций; эффективность использования ИКТ и управление рисками, включая безопасность ИКТ, а также обеспечение бесперебойного функционирования/послеаварийного восстановления. Помимо аспектов управления ИКТ в различных организациях в рамках обзора изучался также вопрос об управлении ИКТ на уровне всей системы Организации Объединенных Наций, прежде всего аспекты координации и сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций в области ИКТ, например по линии Сети по вопросам ИКТ (СИКТ) Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) и его Комитета высокого уровня по вопросам управления (КВУУ).

<sup>1</sup> См. JIU/REP/2008/5, "Обзор служб хостинга ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций", и JIU/REP/2008/6, "Обзор управления вебсайтами в Интернете в организациях системы Организации Объединенных Наций"; см. также JIU/REP/2002/9, "Управление информацией в организациях системы Организации Объединенных Наций".

<sup>2</sup> A/62/502, пункт 2.

5. При подготовке настоящего доклада Инспекторы соответствующим образом учитывали признанные на международном уровне стандарты и методологии управления ИКТ, считающиеся передовыми видами отраслевой практики, такие как Контрольные цели в области информационных и смежных технологий (КЦИТ), разработанные Ассоциацией аудита и контроля информационных систем (ААКИС) и ее аффилированным Институтом управления ИТ (ИУИТ), Библиотека инфраструктуры информационных технологий (БИИТ), разработанная правительством Соединенного Королевства, методология Prince2, стандарты ИСО 20000 и 27000 по безопасности ИТ, а также стандарт ИСО/МЭК 38500-2008 в области корпоративного управления информационной технологией.

6. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ, а также с ее внутренними процедурами работы методология, использованная при подготовке настоящего доклада, предусматривала проведение предварительного обзора, анкетирования, бесед и углубленного анализа. Беседы с должностными лицами большинства организаций, участвующих в ОИГ, а также Секретариата КСР были проведены в Женеве, Нью-Йорке, Париже, Риме, Вене и Вашингтоне (О.К.). Были предприняты попытки для проведения консультаций и диалога со всеми основными заинтересованными сторонами, включая руководителей старшего и высшего звеньев, должностных лиц, отвечающих за ИКТ, пользователей, а также должностных лиц надзорных органов.

7. Подготовившая настоящий доклад группа приняла участие по приглашению в работе шестнадцатой и семнадцатой сессий Сети по вопросам ИКТ (СИКТ) КСР, проходивших соответственно в апреле и октябре 2011 года, и обсудила с участниками основные вопросы, касающиеся управления ИКТ.

8. Были проведены также консультации с другими международными организациями и финансовыми учреждениями, такими как Европейский союз (ЕС), Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), Международный валютный фонд (МВФ), Международная организация по миграции (МОМ), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) и Всемирный банк. С учетом широкого спектра охваченных вопросов провести углубленный анализ всех этих вопросов в каждой организации системы Организации Объединенных Наций не было возможности. Поэтому в том или ином конкретном контексте ссылки на организации приводятся с единственной целью привести примеры.

9. И наконец, внутренние и внешние аудиторы организаций системы Организации Объединенных Наций и их подразделения по оценке выпустили различные доклады, в которых затрагивается проблематика управления ИКТ. В соответствующем контексте эти доклады, а также проводимые дискуссии и обсуждения на уровне КСР/КВУУ по вопросам, имеющим отношение к данной проблематике, принимались во внимание.

10. Как это уже стало принято, у участвующих организаций были запрошены замечания по проекту доклада, которые были учтены в окончательном варианте доклада.

11. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута ОИГ настоящий доклад был доработан после консультаций между инспекторами, с тем чтобы взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

12. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в таблице, приведенной в приложении IV, указывается, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются рекомендации, актуальные для каждой организации, и указывается, требуются ли для их выполнения решение руководящего органа или меры со стороны исполнительного главы организации.

13. Инспекторы выражают свою признательность всем, кто оказал им содействие при подготовке настоящего доклада, и особенно тем, кто принял участие в беседах и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

## II. Управление

### A. Определение понятия "управление ИКТ"

14. Управление ИКТ представляет собой поддисциплину и неотъемлемую часть корпоративного управления<sup>3</sup>. "Управление ИКТ относится к сфере ответственности исполнительных глав и совета директоров и включает в себя руководство, организационные структуры и процессы, обеспечивающие подкрепление и реализацию стратегий и целей организации с помощью ее ИКТ"<sup>4</sup>.

15. В соответствии с этим определением Генеральный секретарь в одном из своих последних докладов заявил следующее: "Принципы и процессы, связанные с принятием решений в сфере ИКТ и определяющие соответствующие организационные структуры, сформулированы в общей концепции управления в сфере ИКТ. В структуре управления ИКТ разъясняется процесс принятия решений, указывается, кто представляет информацию для таких решений, кто несет ответственность за их исполнение, а также каким образом мероприятия в сфере ИКТ координируются на уровне всего Секретариата и каким образом обеспечивается выполнение соответствующих задач и функций основными участниками деятельности в целях обеспечения четкого и эффективного руководства деятельностью по управлению мероприятиями и ресурсами Организации в сфере ИКТ"<sup>5</sup>.

16. В соответствии с КЦИТ управление ИКТ представляет собой опорное звено в руководстве усилиями в сфере ИКТ и обеспечении того, чтобы исполь-

<sup>3</sup> Международная организация по стандартизации (ИСО) определяет корпоративное управление ИТ в пункте 1.6.3 своего стандарта ИСО/МЭК 38500-2008 (Корпоративное управление и информационные технологии) как систему, с помощью которой направляется и контролируется текущее и будущее использование ИТ. Корпоративное управление ИТ подразумевает проведение оценки и направление использования ИТ на поддержку организации, а также мониторинг этого использования для осуществления планов. Оно включает в себя стратегию и политику использования ИТ в рамках организации.

<sup>4</sup> См. ITGI, *Board Briefing on IT Governance*, 2nd Edition, 2003, pp. 6-11, имеется по адресу: [http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/BoardBriefing/26904\\_Board\\_Briefing\\_final.pdf](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/BoardBriefing/26904_Board_Briefing_final.pdf).

<sup>5</sup> A/65/491, пункт 24.

зование ИКТ обеспечивало достижение следующих целей: i) увязку с мандатом и целями организации и их реализацию; ii) создание благоприятных условий для организации за счет использования возможностей и обеспечения максимальных преимуществ; iii) ответственное использование ресурсов ИКТ; и iv) соответствующее управление рисками, связанными с ИКТ<sup>6</sup>.

## **В. Значение управления ИКТ**

17. В последние годы в мире быстро растут масштабы использования и все более повышается значимость ИКТ. В XXI веке трудно вообразить себе организацию, действующую успешно без надежной инфраструктуры ИКТ.

18. За последние десятилетия роль ИКТ эволюционировала: из "бэкофисной" функции поддержки они превратились в ключевую функцию и движущую силу, обеспечивающую благоприятные условия для работы организаций. Для любой организации они стали динамичными и стратегическими активами в деле успешной реализации ее миссии и целей. ИКТ играют важнейшую роль в управлении операциями, информацией и знаниями, необходимыми для осуществления и поддержания мандата и целей организации. Таким образом, организации все больше зависят от эффективно функционирующей инфраструктуры ИКТ.

19. В то же время расходы и затраты на ИКТ в последние годы значительно выросли. Приблизительные совокупные расходы на ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций колеблются от 2% до 13% общего годового бюджета организаций в 2009–2010 годах, причем большинство организаций расходует на ИКТ приблизительно 4%–7% совокупного годового бюджета<sup>7</sup>. В эти затраты не включены расходы на конкретные инициативы и проекты в сфере ИКТ, такие как системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР), которые, как отметили некоторые организации, могут достигать размеров ежегодных бюджетов организаций на ИКТ. Совокупные затраты на ИКТ во Всемирной продовольственной программе (ВПП) составляли примерно 3% бюджета 2009/10 года, а в Управлении Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) в 2009 и 2010 годах они составляли соответственно 3% и 4%. Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (МФПА) в этот период израсходовал на ИКТ примерно 2% своего бюджета, а Международная организация гражданской авиации (ИКАО) в 2009–2010 годах выделила на ИКТ примерно 7% (2,7 млн. канадских долларов) своего годового бюджета, хотя основные проекты в сфере ИКТ финансировались за счет дополнительных фондов: в размере 640 000 канадских долларов в 2009 году и 2,5 млн. канадских долларов в 2010 году. Всемирная метеорологическая организация (ВМО) ассигновала на ИКТ примерно 3,4% (2,9 млн. швейцарских франков) своего годового бюджета 2010 года, причем в период 2008–2011 годов на внедрение МСУГС было потрачено дополнительно 3,2 млн. швейцарских франков.

<sup>6</sup> Более подробную информацию о КЦИТ см. <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx>.

<sup>7</sup> Информация, основанная на ответах на вопросник; приведенные показатели являются агрегированными данными, призванными показать общую картину. Они не позволяют сделать конкретные выводы в отношении конкретных организаций ввиду различий в мандатах, структурах, деятельности и операциях организаций.

20. Управление ИКТ является важным фактором, обеспечивающим материальную отдачу от ИКТ. Центр исследований информационных систем (ЦИИС) Школы менеджмента им. Альфреда Слоуна Массачусетского технологического института провел исследование, посвященное управлению ИКТ. Исследованием было охвачено более 300 предприятий более чем в 20 странах, и в результате был сделан вывод о том, что материальная отдача от ИТ непосредственно обуславливается эффективным управлением ИТ. Исследование показало, что при одних и тех же стратегических целях компании, обеспечивающие более эффективное управление ИТ, имеют как минимум на 20% более высокие прибыли, чем компании с неэффективной системой управления<sup>8</sup>.

21. Эффективное управление ИКТ является одним из важнейших факторов успешного использования ИКТ в организации; оно обеспечивает увязку ИКТ организации с ее стратегиями и мандатом и подкрепление ими таких стратегий и мандатов. Для этого механизм управления ИКТ должен обеспечивать ведущую роль профильных департаментов в процессе принятия решений относительно руководства, стратегии и инвестиций в сфере ИКТ в интересах тесной увязки ИКТ и основными потребностями организации. Структура и процессы управления ИКТ должны также гарантировать реализацию сквозных приоритетных задач для удовлетворения потребностей на общеорганизационном уровне, что часто является проблемой в организациях системы Организации Объединенных Наций, которые разукрупнили и децентрализовали архитектуру ИКТ и соответствующие ассигнования в сфере ИКТ.

22. Эффективное управление ИКТ способствует также обеспечению большей согласованности и слаженности в вопросах уровней безопасности ИКТ, методологий управления проектами ИКТ и в целом систем ИКТ. И наконец, эффективная структура управления ИКТ облегчает обеспечение соответствующей осведомленности руководителей и сотрудников о стратегической значимости ИКТ и поощряет использование ИКТ в качестве стратегического инструмента и фактора, способствующего повышению общеорганизационной эффективности и результативности и облегчающего процесс преобразований.

### **С. Основные структуры и механизмы управления ИКТ**

23. Какая-либо единая формула или матрица управления ИКТ, подходящая для всех организаций системы Организации Объединенных Наций, отсутствует. Тем не менее, по общему мнению, существуют общие элементы, формирующие базовую структуру механизма управления ИКТ.

24. Управление ИКТ направлено главным образом на решение трех критически важных вопросов: Какие решения должны приниматься для обеспечения соответствующего управления и использования ИКТ? Кто должен принимать эти решения? Как эти решения будут выполняться и контролироваться?

25. Центральным элементом является комитет по управлению ИКТ или эквивалентный ему орган, в состав которого входят руководители основных подразделений организации, определяющие общую направленность и ориентиры в сфере ИКТ на общеорганизационном уровне. Такому комитету или совету за-

<sup>8</sup> См. Peter Weill and Jeanne W. Ross, *IT Governance*, Harvard Business School Press, 2004, p. VIII; исследованием был охвачен период 1999–2003 годов.

частую оказывает поддержку технический комитет, предоставляющий техническую консультативную помощь и поддержку. Организации Организации Объединенных Наций<sup>9</sup> и организации, имеющие региональные и местные отделения, имеют также локальные комитеты по ИКТ в основных департаментах организаций и/или страновых отделениях.

26. Большинство организаций имеют также одну или несколько рабочих или целевых групп, отвечающих за определенные крупные программы в сфере ИКТ, например рабочие группы по каждой из трех стратегических программ в сфере ИКТ в Организации Объединенных Наций<sup>10</sup>. И наконец, в дополнение к постоянным органам по управлению ИКТ по основным, крупномасштабным и сквозным проектам в сфере ИКТ, таким как внедрение систем планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР), создаются отдельные специальные управленческие структуры, которые могут в соответствующих случаях включать в себя руководящие комитеты, группы по проектам, рабочие группы и целевые группы на разных уровнях.

27. Общеорганизационная стратегия в сфере ИКТ составляет неотъемлемую часть базовой структуры управления ИКТ. Кроме того, важную роль в управлении ИКТ организации играют ГСИ, ГСТ или руководитель департамента по ИКТ, главное должностное лицо, которое отвечает в организации за ИКТ и перед которым отчитывается ГСИ, или эквивалентное ему должностное лицо, а также государства-члены в руководящих органах, принимающие решения и выделяющие ресурсы на ИКТ в рамках процесса подготовки бюджета по программам организации в части ИКТ.

28. С учетом различных структур и мандатов организаций системы Организации Объединенных Наций механизмы управления ИКТ, включая комитеты по управлению ИКТ или эквивалентные им органы, варьируются от организации к организации.

## **D. Комитеты по управлению ИКТ**

29. Абсолютное большинство организаций имеют комитеты по управлению ИКТ или эквивалентные им органы. В большинстве организаций, в том числе в Организации Объединенных Наций, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, ВПП и ВМО, комитет по управлению ИКТ является самостоятельным органом, состоящим из должностных лиц уровней старшего и высшего руководства, представляющих все звенья организации, и возглавляемым одним из руководителей высшего уровня<sup>11</sup>. В некоторых организациях, таких как ЮНЕСКО и

<sup>9</sup> Структуры в сфере ИКТ в УВКПЧ, ЮНКТАД, ЮНЕП, Хабитат ООН, ЮНОВ, ЮНОДК и БАПОР регулируются рамочной системой управления ИКТ и стратегией в сфере ИКТ Организации Объединенных Наций, установленными Управлением информационно-коммуникационных технологий (УИКТ) Секретариата Организации Объединенных Наций.

<sup>10</sup> К ним относятся управление знаниями, управление ресурсами и управление инфраструктурой.

<sup>11</sup> ПРООН, ЮНФПА, ЮНОПС, "ООН-женщины" и УООН имеют также уникальный механизм управления ИКТ; при этом все учреждения системы "Атлас" являются членами Межучрежденческой группы по управлению проектом "Атлас" (МУГУА). Эта Группа проводит регулярные заседания для рассмотрения общих вопросов, касающихся проекта "Атлас", и она является важным аспектом управления ИКТ в этих организациях, где стратегические вопросы, затрагивающие учреждения группы "Атлас", доводятся до

ИКАО, самостоятельные комитеты по управлению ИКТ отсутствуют, а вместо этого созданные в них комитеты по вопросам управления занимаются вопросами ИКТ в дополнение к другим организационным и управленческим вопросам. В ЮНИДО Комитет по преобразованиям и обновлению Организации (КПОО), который был создан в феврале 2010 года, обеспечивает стратегическое руководство и надзор применительно ко всем инициативам по преобразованиям в организации, включая все вопросы, связанные с ИКТ, и механизмы управления.

30. Наиболее важная роль и функция комитета по управлению ИКТ заключается в обеспечении увязки использования ИКТ с основными потребностями организации. Этот комитет обеспечивает форум и механизм, в рамках которого руководители всех звеньев организации могут встречаться для обсуждения требований и потребностей в сфере ИКТ на общеорганизационном уровне; таким образом, он служит механизмом для урегулирования коллизий между приоритетными задачами на этом уровне. Эта функция обретает особое значение ввиду того, что абсолютное большинство организаций имеют децентрализованные и разукрупненные структуры в сфере ИКТ, т.е. различные подразделения по вопросам ИКТ, расположенные в их основных департаментах и программах, а также в региональных и страновых отделениях организаций. Без централизованного органа по вопросам управления, занимающегося сквозными вопросами на общеорганизационном уровне, организации рискуют остаться с фрагментированными, неэффективными и малопригодными структурами в сфере ИКТ.

31. На момент проведения настоящего обзора Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО) и ЮНЕСКО находились в процессе реформирования своих механизмов управления ИКТ. В этом контексте организации пересмотрели также состав и круг ведения (КВ) своих комитетов по управлению ИКТ или эквивалентных им органов, а некоторые департаменты еще не создали собственные комитеты по управлению ИКТ или не обеспечили их полномасштабное функционирование. После обзора своей структуры управления ИКТ ПРООН в настоящее время пересматривает КВ своего органа по управлению ИКТ – Совета по вопросам ИКТ.

32. В связи с этим, по мнению Инспекторов, **исполнительным главам ФАО<sup>12</sup> и ЮНЕСКО следует обеспечить создание и функционирование своих комитетов по управлению ИКТ или эквивалентных им органов без неоправданных задержек, с тем чтобы в полной мере использовать ИКТ для подкрепления мандатов и целей организаций.**

## 1. Состав комитета по управлению ИКТ

33. Функция управления ИКТ относится к сфере ответственности руководства старшего звена. Состав и модели председательства в комитетах по управлению ИКТ или эквивалентных им органах организаций системы Орга-

---

сведения Исполнительной группы спонсоров, в состав которой входят помощники Генерального секретаря трех ключевых учреждений группы "Атлас" (ПРООН, ЮНФПА и ЮНОПС).

<sup>12</sup> 18 июля 2011 года Генеральный директор ФАО одобрил создание нового Руководящего механизма по управлению информационными технологиями и знаниями, который начал функционировать в сентябре 2011 года.

низации Объединенных Наций варьируются. В их состав обычно входят руководители различных уровней из разных звеньев организации, в том числе в соответствующих случаях из региональных и страновых отделений. Комитет возглавляет сотрудник уровня исполнительного руководства, иногда заместитель исполнительного главы организации, а в других случаях – директор административного отдела или эквивалентное ему должностное лицо.

34. ГСИ или руководитель отдела ИКТ также представлен в комитете по управлению ИКТ в качестве члена *ex officio* или секретаря комитета<sup>13</sup>. В результате этого ГСИ может оказывать административную и техническую поддержку для облегчения работы комитета; это позволяет также информировать ГСИ об обсуждениях и решениях комитета.

35. Инспекторы отметили, что состав комитетов в некоторых организациях не обеспечивает должной представленности руководителей из всех звеньев организации, в том числе из различных основных департаментов и программ в штаб-квартирах и региональных и страновых отделениях тех организаций, которые имеют разветвленную сеть отделений на местах. Инспекторам стало также известно о том, что не во всех организациях члены комитетов являются руководителями соответствующего старшего звена.

36. По мнению Инспекторов, **исключительно важно, чтобы в органе по управлению ИКТ организаций были представлены все или по крайней мере основные руководители всех важнейших служб организаций, в том числе в соответствующих случаях региональных и страновых отделений, для обеспечения того, чтобы эффективный комитет по управлению ИКТ или эквивалентный ему орган служил тем форумом, в котором соответствующие руководители могли обсуждать и определять направления и ориентиры в управлении ИКТ на общеорганизационном уровне.**

37. Кроме того, членами комитета должны быть руководители соответствующего ранга, предпочтительно представители самого старшего звена. Только в этом случае они могут должным образом представлять свои департаменты и программы, имея полномочия на представление и отстаивание своих потребностей и требований в сфере ИКТ в рамках комитета и тем самым позволяя комитету служить форумом для проведения обсуждений и принятия решений по вопросам ИКТ, включая урегулирование коллизий между приоритетными задачами, требованиями и потребностями в сфере ИКТ на общеорганизационном уровне. Это позволит также регулярно информировать всех соответствующих руководителей о вопросах в сфере ИКТ, а также требованиях в сфере ИКТ, ходе осуществления основных инициатив в области ИКТ и инвестициях в них в организации.

## 2. Руководство работой комитета по управлению ИКТ

38. Инспекторы считают, что комитет по управлению ИКТ в любой организации должен возглавлять руководитель исполнительного звена, предпочтительно заместитель исполнительного главы организации или должностное лицо,

---

<sup>13</sup> Практика в организациях различается: например, в Организации Объединенных Наций и УВКБ ГСИ является членом *ex officio* соответственно ИК по ИКТ и Совета по управлению ИКТ УВКБ. В ВПП ГСИ является членом соответствующего комитета, а в ПРООН ГСТ выполняет функции секретаря совета по ИКТ ПРООН.



имеющее аналогичный статус, функции или полномочия. Это позволило бы обеспечить, чтобы предложения и мнения исполнительного руководства подпитывали дискуссии и работу данного органа, а исполнительное руководство, в свою очередь, находилось в курсе его работы, дискуссий и решений и периодически информировалось об этом. Это способствовало бы также повышению осведомленности исполнительного руководства организации о стратегической ценности и значимости ИКТ для организации, и подняло бы функцию управления ИКТ до уровня самых высоких эшелонов в организации.

39. Инспекторы считают, что комитеты по управлению ИКТ или эквивалентные им органы в ФАО, Организации Объединенных Наций, УВКБ, ВПП и ВМО являются хорошими примерами таких механизмов. Эти комитеты возглавляют заместители исполнительных глав соответствующих организаций, а их членами являются старшие руководители всех служб организаций, а также соответствующие представители отделений за пределами штаб-квартиры и на местах. За пределами системы Организации Объединенных Наций примером передовой практики является также МВФ, поскольку его орган по управлению ИКТ – Комитет по деловым и информационным технологиям (КДИТ) – возглавляет один из трех заместителей Директора – распорядителя Фонда, а в его состав входят старшие руководители различных департаментов. Такая система руководства и состав комитетов по управлению ИКТ или эквивалентных ему органов в указанных организациях обеспечивают участие старших и исполнительных руководителей в решении вопросов ИКТ, помогают обеспечивать более тесную увязку использования ИКТ с соответствующими потребностями организаций, включая урегулирование коллизий между потребностями и приоритетными задачами в сфере ИКТ с учетом ограниченных ресурсов на общеорганизационном уровне, и в целом обеспечивают должное признание стратегической ценности ИКТ в организации.

40. Ожидается, что выполнение нижеследующей рекомендации повысит эффективность и результативность управления ИКТ на общеорганизационном уровне на основе передовой практики.

#### **Рекомендация 1**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы в состав комитета по управлению ИКТ или эквивалентного ему органа входили руководители самого старшего уровня, представляющие все основные службы организации, и чтобы его возглавлял руководитель исполнительного звена, предпочтительно на уровне заместителя главы организации или на эквивалентном уровне.**

### **3. Круг ведения комитета по управлению ИКТ**

41. Роль и функции комитетов по управлению ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций варьируются. В целом в их функции входят, в частности: рассмотрение и одобрение стратегии в сфере ИКТ; рассмотрение инвестиционного портфеля и приоритетов в области ИКТ, включая инвестиционные приоритеты в сфере ИТ, и вынесение рекомендаций по этим вопросам; осуществление надзора за инвестициями в сфере ИКТ, включая изме-

нения и последующие обзоры ключевых инициатив в сфере ИКТ; вынесение рекомендаций и принятие решений по вопросам политики, стандартов и процедур в сфере ИКТ; а также вынесение рекомендаций общего характера и принятие установочных решений по вопросам ИКТ.

42. Инспекторы считают, что комитет по управлению ИКТ в организации играет ключевую роль в определении общих ориентиров и служит форумом для обсуждения и рассмотрения вопросов ИКТ на общеорганизационном уровне и в межсекторальном разрезе. Это имеет особенно важное значение, поскольку большинство организаций имеют довольно децентрализованные и гибридные структуры в сфере ИКТ, состоящие как из центрального департамента по вопросам ИТ, так и из подразделений по ИТ, расположенных в различных основных департаментах и программах, а также в региональных и местных отделениях.

43. Во избежание таких проблем, как фрагментация, неэффективность, дублирование работы, применение различных уровней стандартов в области ИТ, таких как стандарты безопасности, несовместимость систем, в частности в пределах одной организации, необходим форум или механизм, в рамках которого руководители всех служб организации и служб ИКТ могут встречаться для обсуждения и рассмотрения вопросов ИКТ на общеорганизационном уровне. Наиболее оптимальным путем достижения этой цели является создание отлаженно функционирующего комитета по управлению ИКТ, КВ и функции которого распространяются на сквозные вопросы ИКТ, такие как содействие применению согласованных и общих стандартов в сфере ИКТ, обеспечение совместимости систем, содействие накоплению знаний и обмену информацией по ИКТ. Этот комитет должен также служить форумом, в рамках которого на общеорганизационном уровне могли бы обсуждаться и рассматриваться вступающие в коллизию друг с другом требования различных департаментов и программ в сфере ИКТ, с тем чтобы обеспечивать возможность для расстановки приоритетов исходя из ключевых задач и потребностей организации в сфере ИКТ. Комитет должен также давать общие установки в сфере ИКТ на общеорганизационном уровне для обеспечения тесной увязки основных потребностей и приоритетов в сфере ИКТ на общеорганизационном уровне вместо департаментского уровня.

44. В то же время исключительно важное значение имеет участие в комитете руководителей старшего звена и надлежащее руководство работой этого органа на высоком исполнительном уровне. В связи с этим ссылаются на рекомендацию 1, приведенную выше.

#### **4. Эффективность комитета по управлению ИКТ**

45. По мнению Инспекторов, приводимые ниже области работы имеют исключительно важное значение и позволяют усилить функции комитета по управлению ИКТ.

##### *а) Повышение осведомленности о стратегической ценности ИКТ*

46. Общее мнение, которое Инспекторы вынесли из своих встреч и бесед с руководителями как служб ИКТ, так и профильных департаментов, сводится к тому, что стратегическая ценность и значимость ИКТ признаются не в полной мере. Инспекторам было сообщено, что в условиях стремительного изменения

технологий, сложности операционной системы, растущей зависимости работы организаций от ИКТ и высоких требований, предъявляемых различными пользователями, любые решения по административным, оперативным и даже программным вопросам сопряжены с компонентом ИКТ и/или последствиями для ИКТ. Кроме того, был поднят вопрос о существенных расходах на ИКТ в организациях, которые колеблются от 2% до 13% годовых бюджетов организаций. Было отмечено, что отдельные крупные инициативы в сфере ИКТ, такие как внедрение систем ПОР, имеют финансовые последствия, измеряемые несколькими миллионами долларов США.

47. Инспекторы отметили настоятельную необходимость обеспечения того, чтобы аспекты и элементы ИКТ учитывались в обсуждениях и решениях по административным, управленческим или оперативным вопросам, имеющим последствия с точки зрения ИКТ. Это позволило бы гарантировать тесную увязку использования ИКТ с основной деятельностью, а также повысить ценность ИКТ в качестве катализатора, стратегического актива и инструмента повышения эффективности с точки зрения затрат. Наиболее оптимальным путем достижения этой цели является создание отлаженно функционирующего комитета по управлению ИКТ, служащего форумом, в рамках которого все основные руководители могли бы встречаться для обсуждения своих потребностей в сфере ИКТ.

48. Инспекторы разделяют эту обеспокоенность и выражают согласие с приведенными соображениями. **Инспекторы считают, что комитет по управлению ИКТ является отличным механизмом для повышения значимости ИКТ в организации. Он позволил бы также обеспечить, чтобы движущей силой использования ИКТ являлась профильная деятельность организации, а не наоборот, что сделало бы ИКТ инструментом реализации мандата и целей организации и повышения ее эффективности и результативности.**

*b) Повышение эффективности комитета по управлению ИКТ*

49. Хотя большинство комитетов по управлению ИКТ в целом функционируют должным образом, Инспекторы были проинформированы о том, что в некоторых случаях имеются недостатки. Необходимо улучшить положение, прежде всего в следующих трех областях: а) положения о частотности проведения заседаний, определенные в КВ, не всегда соблюдаются; б) члены не всегда обеспечивают необходимый кворум на заседаниях или бывают представлены заместителями, зачастую должностными лицами младшего уровня; в) документация для заседаний иногда не представляется своевременно или не является надлежащей: в некоторых случаях документация не содержит всей необходимой информации, а в других она является слишком перегруженной и объемной или чересчур технической по своему характеру, что затрудняет проведение обсуждений и принятие решений в комитете.

50. Инспекторы считают, что эти вопросы нуждаются в решении. Они полагают также, что с учетом той важнейшей роли, которую комитет по управлению ИКТ играет в эффективном управлении в сфере ИКТ, его функционирование и результативность работы должны периодически, как минимум раз в три года, рассматриваться и оцениваться в целях обеспечения его эффективного

функционирования и изучения путей дальнейшего повышения эффективности его работы.

*с) Укрепление связи между ИКТ и профильной деятельностью организаций*

51. Жизненно важное значение для любой организации, желающей полностью реализовать потенциал ИКТ, имеют связь и диалог между службами ИКТ и профильными департаментами. В некоторых организациях такая связь отсутствует или развита недостаточно. В одной организации сотрудники по вопросам ИКТ выразили удовлетворение по поводу связи между службами ИКТ и основными департаментами, отметив, что они удовлетворяют потребности и требования в обслуживании профильных направлений деятельности, однако несколько директоров (уровня D-2) заявили, что они сталкиваются с трудностями в поддержании связи с подразделениями по вопросам ИКТ. Хотя они полностью довели до сведения службы ИКТ свои потребности, сотрудники, отвечающие за ИКТ, заявили, что их просьбы и потребности не могут быть удовлетворены и им придется мириться с тем, что служба ИКТ может предложить. Таким образом, они сочли, что их основные потребности не принимаются должным образом к сведению и игнорируются.

52. Инспекторы отметили также различные наглядные примеры успешного диалога между службами ИКТ и основными департаментами. Например, во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) один сектор предложил радикально переработать прикладную программу для продажи публикаций и периодических изданий ВОИС в онлайн-режиме. После полномасштабного изучения этого проекта с участием службы ИКТ было признано, что эти инвестиции не могут окупиться в разумные сроки за счет поступлений от онлайн-продаж. Вследствие этого были изучены другие механизмы, включая использование рыночных сетей книжных магазинов для продажи книг, периодических изданий и других публикаций этой организации.

53. Особенно важное значение тесная связь и сотрудничество имеют в случае крупных проектов в области ИКТ, требующих широкомасштабного участия и работы со стороны как основных департаментов, так и служб ИКТ, как, например, в случае внедрения систем ПОР. В числе прочих факторов успех таких проектов зависит в особенности от тесного и эффективного партнерства, взаимодействия и сотрудничества между службами ИКТ и профильными департаментами. Для обеспечения такого тесного сотрудничества и связи необходимо четко определить функции и обязанности служб ИКТ и основных департаментов.

54. По мнению Инспекторов, **для укрепления связи между службами ИКТ и основными департаментами организации необходимо принять дальнейшие меры. В свою очередь это позволит облегчить и активизировать работу и функционирование комитета по управлению ИКТ.**

*д) Поощрение обмена информацией*

55. Обмен информацией, включая обмен документацией, такой как протоколы и решения, а также связь в целом между комитетом по управлению ИКТ и другими постоянными органами системы управления ИКТ, такими как технические консультативные комитеты, рабочие или целевые группы по вопросам ИКТ, в некоторых случаях являются недостаточными. Порой это приводит к

тому, что в некоторых случаях консультативные и технические органы не могут в полной мере выполнять свой мандат и наоборот.

56. Аналогичным образом еще не полностью реализован потенциал для повышения эффективности связи и обмена информацией между постоянными органами по управлению ИКТ, консультативными и техническими органами, рабочими группами с различными специальными органами и рабочими группами, создаваемыми для реализации конкретных крупных проектов в области ИКТ, таких как внедрение систем ПОР. В целом все еще имеются возможности для улучшения обмена информацией и доведения решений и результатов обсуждений в комитете по управлению ИКТ и других соответствующих органах до сведения руководства и пользователей на постоянной и своевременной основе.

57. По мнению Инспекторов, **исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы все технические и консультативные органы, рабочие и целевые группы по вопросам ИКТ функционировали должным образом, в том числе проводили регулярные заседания при надлежащем кворуме, сообщали и информировали о решениях и происходящих изменениях руководство и пользователей на регулярной и своевременной основе.**

58. Выполнение нижеследующих рекомендаций позволит повысить эффективность и результативность управления ИКТ.

#### **Рекомендация 2**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы комитет по управлению ИКТ или эквивалентный ему орган регулярно созывался при максимально возможном участии его членов, чтобы своевременно предоставлялась соответствующая документация и велась протоколы заседаний в целях полномасштабного использования работы и функций этого Комитета.**

#### **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить регулярный (но не реже одного раза в три года) обзор и оценку функционирования и результативности работы комитета по управлению ИКТ или эквивалентного ему органа в целях обеспечения его эффективности и содействия улучшению работы.**

### **Е. Главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ)**

59. Уровни должностей, системы подчиненности и функции главного сотрудника по вопросам ИКТ в организациях варьируются. Даже в случае названия этой должности используются разные термины, такие как главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ), главный сотрудник по вопросам информации

онных технологий (ГСИТ), главный сотрудник по вопросам технологий (ГСТ), директор, начальник или руководитель службы ИТ.

60. В одних организациях ГСИ или эквивалентное ему должностное лицо отчитывается перед заместителем исполнительного главы организации (например, в ФАО, Организации Объединенных Наций, МСЭ, УВКБ, ЮНИСЕФ и ВПП), а в других ГСИ подчиняется директору административного департамента или эквивалентному ему должностному лицу (например, в ИКАО, ЮНЕП, ЮНФПА, ЮНИДО, ЮНОДК и ВМО).

61. Кроме того, функции ГСИ или эквивалентного ему должностного лица варьируются между различными организациями в зависимости от организационной структуры служб ИКТ соответствующей организации. Большинство организаций имеют децентрализованную и гибридную структуру в сфере ИКТ, которая состоит из центрального департамента по вопросам ИТ и подразделений по ИТ, расположенных в различных основных департаментах и программах, а также в региональных и некоторых местных отделениях.

62. В организациях с более централизованной структурой в сфере ИКТ и крупным департаментом по вопросам ИКТ ГСИ обычно наделен более значительными полномочиями в деле решения общеорганизационных вопросов ИКТ и обслуживания всей организации. Напротив, в некоторых в значительной мере децентрализованных организациях (например, МАГАТЭ и МСЭ) или организациях со значительным присутствием на местах (таких, как ПРООН и ВОЗ) функции и полномочия ГСИ ограничиваются оказанием базовых услуг и поддержки в сфере ИКТ в соответствии с мандатом департамента организации по вопросам ИКТ. Специализированные услуги в сфере ИКТ предоставляются основным департаментам и программам подразделениями по вопросам ИТ самих этих департаментов и программ. Такие подразделения обычно несут ответственность и отчитываются перед руководителем соответствующего департамента или программы (или руководителем соответствующего регионального или местного отделения). Кроме того, такие подразделения по вопросам ИТ финансируются за счет бюджетов соответствующих департаментов, программ, региональных или местных отделений, а не за счет бюджета по программам в сфере ИКТ организации в целом.

63. Особенности каждой организации системы Организации Объединенных Наций и ее конкретные организационные структуры затрудняют детальное сопоставление положений, функций и КВ ГСИ или эквивалентного ему должностного лица в организациях. Тем не менее Инспекторы отметили два основных момента: подавляющее большинство организаций имеют в той или иной степени довольно разукрупненную и децентрализованную структуру в сфере ИКТ, что, по мнению одних руководителей и должностных лиц, с которыми были проведены беседы, сопряжено с определенными проблемами, а по мнению других, дает определенные выгоды; в последние годы некоторые организации предприняли попытки обеспечить централизацию своей инфраструктуры в сфере ИКТ, в том числе укрепить свои департаменты по вопросам ИКТ.

64. Большинство организаций имеют гибридную структуру, состоящую из централизованного департамента по вопросам ИТ и подразделений по вопросам ИТ, расположенных в основных департаментах, программах, региональных и местных отделениях и обслуживающих эти функциональные подразделения. Сотрудники, с которыми были проведены беседы, указали, что такого рода

структура порождает проблемы, включая фрагментацию, неэффективность, дублирование работы, применение разных систем ИТ и уровней стандартов в сфере ИТ, например стандартов безопасности, в пределах организации. В то же время некоторые руководители профильных подразделений указали, что им трудно в полной мере опираться на централизованный департамент по вопросам ИТ; они считают, что специализированные подразделения по вопросам ИТ разбираются в специализированных системах ИТ конкретного департамента (например, в системах, используемых в службах людских ресурсов или закупок, поставок и т.д.) и накопили особые знания и экспертный опыт. Поскольку они тесно связаны с департаментами, они знают их конкретные потребности и могут своевременно реагировать на поступающие просьбы. Кроме того, в некоторых организациях (например, в МАГАТЭ, МСЭ и ВОИС) определенные требования в отношении конфиденциальности и независимости некоторых департаментов и программ диктуют необходимость функционирования отдельных подразделений и систем в сфере ИТ.

65. За последние годы такие организации, как ФАО, Организация Объединенных Наций, ЮНФПА, УВКБ и ВПП, приложили значительные усилия и добились прогресса в деле централизации своей структуры в сфере ИКТ. Департамент по вопросам ИКТ обеспечивает базовые услуги в сфере ИКТ (такие, как инфраструктура ИТ и службы технической поддержки) в рамках всей организации; во всей организации были согласованы процедуры и методология управления проектами в сфере ИКТ, в том числе было создано функциональное звено по управлению проектами в сфере ИКТ в рамках департамента по вопросам ИКТ; были предприняты шаги по гармонизации архитектуры и инфраструктуры в сфере ИТ; а также были предприняты значительные усилия в деле применения согласованных стандартов. УВКБ все активнее передает функции оказания централизованных, базовых услуг в сфере ИТ внешним поставщикам услуг (частным и МВЦ ООН), что может привести к экономии средств. В соответствии с рекомендациями относительно радикального пересмотра системы ФАО также переориентируется на централизованную структуру в сфере ИТ и рассматривает варианты обеспечения более экономичной поставки базовых услуг в пределах, установленных протоколом о привилегиях и иммунитетах Организации Объединенных Наций. Процесс централизации структур в сфере ИКТ в этих организациях зачастую сопровождается созданием должностей координаторов или сотрудников по связям в рамках основных департаментов программ в целях улучшения связи и взаимодействия с профильными службами и увязки с потребностями этих служб, как это делается в ФАО, Организации Объединенных Наций, УВКБ и ВОИС.

66. Внедрение систем ПОР ("Умоджа" в Организации Объединенных Наций и "Атлас" в ПРООН и ЮНФПА) еще более усилило тенденцию централизации функций в сфере ИКТ, что в свою очередь породило новые вызовы и риски, связанные, например, со стыкуемостью и безопасностью.

67. Централизация функций в сфере ИКТ в этих организациях продолжается. Инспекторы были проинформированы о том, что в некоторых организациях обозначилась нехватка ресурсов в обеспечении выполнения новых сквозных функций департамента по вопросам ИКТ, таких как согласование политики, архитектуры и систем, а также установление стандартов в сфере ИКТ.

68. Другие организации (такие, как ЮНИСЕФ) считают предпочтительной и наиболее подходящей структурой децентрализованную модель, подкрепляемую четкими правилами регулирования, формализованным управлением матрицами и эффективным централизованным функциональным звеном на уровне штаб-квартиры, отвечающим за стратегию, стандартизацию, политику и практику. Для организаций, ориентированных прежде всего на деятельность в местных условиях, конечная цель заключается в обеспечении отдачи, оперативности и четкости реагирования на местах для оптимального выполнения основного мандата. В этом отношении ЮНИСЕФ занимается децентрализацией и укреплением ряда своих служб ИКТ за пределами штаб-квартиры, укрепляя одновременно с этим централизованное функциональное звено в штаб-квартире, отвечающее за стратегию, стандартизацию и политику.

69. Инспекторы не хотели бы выдвигать какие-либо конкретные предложения относительно того, следует ли организациям брать на вооружение централизованные или децентрализованные, разукрупненные структуры в сфере ИКТ. Как указывалось выше, обе модели имеют свои плюсы и минусы, и дело самих организаций определяться в этом вопросе с учетом их специфических структур, мандатов и потребностей.

70. Вместе с тем Инспекторы отметили, что в некоторых организациях создание децентрализованных систем привело к фрагментации систем, инфраструктуры и архитектуры в сфере ИТ. Например, в некоторых случаях системы ИТ несовместимы и не стыкуются друг с другом. Кроме того, во многих организациях в разных звеньях применяются разные стратегии и стандарты, что, например, в случае стандартов безопасности в сфере ИТ может иметь серьезные последствия для всей организации. В результате широкого использования интранетов, экстранетов, мобильных устройств и т.д. низкие уровни безопасности в сфере ИТ в одной части организации могут создавать угрозу для других частей организации. И наконец, Инспекторы отметили, что в ряде организаций обмен информацией и знаниями по вопросам ИКТ все еще налажен слабо. Например, бывали случаи, когда тот или иной департамент подавал заказ на разработку конкретных систем ИТ, которые уже были разработаны и использовались в других департаментах, что приводило к дублированию работы и неэффективному использованию ресурсов.

71. Инспекторы считают, что **функции и роль департамента по вопросам ИКТ или ГСИ должны быть – под общим руководством и управлением со стороны комитета по управлению ИКТ и сотрудника, несущего главную ответственность за вопросы ИКТ в организации, – в соответствующих случаях расширены за счет охвата таких сквозных функций, как согласование систем, архитектуры, стандартов и политики в сфере ИКТ, а также обмен информацией и знаниями по вопросам ИКТ в рамках всей организации.** Это позволит укрепить управление ИКТ на общеорганизационном уровне и повысить эффективность и результативность использования ИКТ.

72. В то же время с учетом важного значения ИКТ и того факта, что эти технологии тесно связаны со всеми основными операциями и рабочими процессами в организации и играют в таких операциях и процессах незаменимую роль, а также с учетом значительной стоимости ИКТ ГСИ или эквивалентное ему должностное лицо должно иметь в организации соответствующий ранг, с тем чтобы такой сотрудник мог иметь прямой доступ к руководителям старше-



го и высшего звена. Это позволило бы обеспечить учет и рассмотрение аспектов ИКТ в рамках дискуссий и решений по всем соответствующим административным процессам, рабочим вопросам и процедурам, а также обеспечить тесную увязку использования ИКТ с потребностями основных департаментов. Это позволило бы также облегчить использование ИКТ в качестве движущей силы и инструмента для обеспечения экономии средств и инноваций. В этой связи можно отметить, что передовая практика используется в тех организациях, где ГСИ или эквивалентное ему должностное лицо отчитывается перед заместителем главы организации, как это делается в Организации Объединенных Наций, УВКБ, МСЭ и ВПП.

73. Выполнение нижеследующей рекомендации повысит эффективность и результативность управления ИКТ.

#### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ) или эквивалентное ему должностное лицо имело соответствующий ранг и было наделено общими полномочиями и ответственностью, а также имело доступ к руководителям высшего звена.**

### **III. Стратегия**

74. Стратегия в области ИКТ является важнейшим компонентом управления ИКТ. Она служит общим планом и руководством, определяющими будущие направления деятельности в сфере ИКТ на соответствующий период (обычно 4–5 лет), закладывая основу для реализации всесторонней концепции за счет активизации существующей деятельности в области ИКТ и развертывания новых инициатив в сфере ИКТ для достижения целей организаций<sup>14</sup>.

75. Ее цель заключается в обеспечении отдачи за счет эффективного использования ИКТ. Предполагается, что стратегия в области ИКТ обеспечит повышение эффективности организации за счет увязки ИКТ с потребностями основных департаментов и повышения результативности посредством своевременного внедрения и использования новых технологий. Стратегия обычно включает в себя ключевые приоритеты, инвестиции и реализуемые результаты в сфере ИКТ на определенный период для поддержки мандата, стратегических планов и операций организации и увязки с такими мандатами, планами и операциями. В ней часто определяется также механизм руководства и управления ИКТ организации.

76. Абсолютное большинство организаций имеют стратегии в области ИКТ. На момент проведения настоящего обзора несколько организаций (такие, как ФАО<sup>15</sup>, ЮНЕСКО и ЮНИДО) находились в процессе подготовки и одобрения своих стратегий в сфере ИКТ в контексте проводимых реформ. ЮНИСЕФ за-

<sup>14</sup> См. A/62/793, пункт 4.

<sup>15</sup> 18 июля 2011 года Генеральный директор ФАО одобрил новую стратегию Организации в сфере ИТ, которая находится в процессе реализации.

нимается обзором и пересмотром своей нынешней стратегии в сфере ИКТ и намеревается завершить эту работу в первом квартале 2012 года.

#### **А. Подготовка, одобрение и регулярное обновление стратегии в области ИКТ**

77. Эффективное управление ИКТ не может быть обеспечено без стратегического документа, в котором описываются ключевые приоритеты, инвестиционные потребности и реализуемые результаты организации в сфере ИКТ на среднесрочный период. Стратегия в области ИКТ служит также центральным и важнейшим инструментом и механизмом для обеспечения увязки ИКТ с основными потребностями организации, а также определяет базовые параметры управления ИКТ, включая роль и функции органов по управлению ИКТ, технических и консультативных органов и рабочих групп, и, следовательно, методы и процедуры процесса принятия решений, касающихся ИКТ. В связи с этим, по мнению Инспекторов, **тем организациям, которые еще не приняли стратегию в области ИКТ, следует сделать это без неоправданных задержек.**

78. Не все организации регулярно рассматривают и обновляют свои стратегии в области ИКТ.

79. В целях тесной увязки с мандатами, потребностями и приоритетами организации и отражения этих мандатов, потребностей и приоритетов стратегия в сфере ИКТ должна периодически рассматриваться и обновляться в целях учета новых приоритетов и изменений в основных направлениях работы организации или с точки зрения финансирования и ресурсов, выделяемых на ИКТ, а также с учетом изменений и новых веяний в технологической сфере. Наглядными примерами организаций, которые периодически пересматривают и обновляют свои стратегии в сфере ИКТ, являются МОТ, ПРООН, ЮНФПА и УВКБ.

80. В процессе обновления стратегии в области ИКТ **должны использоваться те же этапы, как и в процессе подготовки и одобрения первоначальной стратегии. В частности, следует обеспечить полномасштабное и активное участие многих звеньев организации, в том числе старших и высших руководителей, представителей основных департаментов и пользователей.** Эту задачу можно оптимальнее всего решить на основе широких официальных и неофициальных консультаций между службами ИКТ и основными департаментами.

81. Пересмотренная стратегия должна также одобряться комитетом организации по управлению ИКТ или эквивалентным ему органом и утверждаться исполнительным главой организации или ответственным сотрудником, имеющим соответствующие делегированные полномочия. Помимо обеспечения тесной увязки использования ИКТ с основной деятельностью с рамках стратегии и операций, такие процедуры поощряют совместное несение ответственности службами ИКТ и основными департаментами, а также усиливают ту важную роль, которую руководители старшего и высшего звена играют в определении стратегии в области ИКТ. Они отражают также то обстоятельство, что процесс обновления стратегии в области ИКТ представляет собой межсекторальную деятельность, подкрепляющую различные общеорганизационные цели и функции при ведущей роли основных департаментов.

82. Хорошими примерами, характеризующими процесс подготовки стратегии, являются меры, принимаемые в ФАО, ВОИС и Организации Объединенных Наций. В ходе подготовки стратегии ВОИС в области ИТ в рамках совещаний, семинаров и информационных сессий проводились широкие консультации со всеми департаментами в целях более глубокого понимания и проработки приоритетов, потребностей, а также рисков и для определения того, как ИКТ способны помочь в удовлетворении этих потребностей и устранении рисков. В Организации Объединенных Наций процесс планирования стратегии начался с широкомасштабной работы, направленной на выявление ключевых потребностей в сфере ИКТ. С этой целью был организован целый ряд мероприятий по стратегическому планированию, включая беседы с административными руководителями, проведение общеорганизационного обследования по вопросам ИКТ, консультации с постоянными представительствами, технические исследования и выездное совещание по стратегическому планированию для старших руководителей по вопросам ИКТ<sup>16</sup>.

83. В МСЭ, ЮНКТАД, ЕЭК ООН, ВПП и ВМО стратегия в области ИКТ одобряется исполнительным главой организации, а в УВКБ – заместителем исполнительного главы. В некоторых организациях, таких как Организация Объединенных Наций, стратегия в области ИКТ была утверждена руководящим органом; а в других организациях стратегия в сфере ИКТ доводится до сведения руководящего органа и представляется ему по его просьбе (например, в ЮНИСЕФ и ЮНФПА) или в целях его информирования (как в ВОИС).

84. Инспекторы считают, что **стратегия в области ИКТ должна составлять неотъемлемую часть документации, представляемой государствам-членам в руководящих органах, с тем чтобы они могли подготовиться и принять необходимые решения, связанные с ИТ.** В стратегии должны предусматриваться ключевые инициативы в области ИКТ, а также соответствующие инвестиции наряду с согласованными конкретными, приоритизированными и координируемыми проектами, включая указание реалистичных сроков их осуществления, а также последствия с точки зрения ресурсов. Государства-члены должны не только получать информацию и данные о потребностях в ресурсах для определенных крупных дорогостоящих проектов и инвестиций в сфере ИКТ, но и должны также держаться в курсе реализуемых и планируемых ключевых приоритетов, потребностей, инициатив и инвестиций в сфере ИКТ, как это определено в стратегии организации в области ИКТ. Тем самым они будут в состоянии принимать хорошо обоснованные решения о расстановке приоритетов в сфере ИКТ и соответствующем распределении ресурсов. Это позволит обеспечить более стратегическое видение и подход к ИКТ на общеорганизационном уровне и тем самым уменьшит фрагментацию, а также улучшит увязку и повысит эффективность и результативность при использовании ресурсов, выделяемых в организациях на ИКТ. Это позволит также обеспечить вовлечение тех, кто в конечном итоге несет главную ответственность за деятельность организаций, т.е. государств-членов.

85. Выполнение нижеследующих рекомендаций усилит подотчетность, а также повысит эффективность и результативность управления ИКТ.

<sup>16</sup> См. A/62/793, пункты 6–12.

**Рекомендация 5**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить подготовку, одобрение, а также периодический пересмотр и обновление общеорганизационных стратегий в области ИКТ в целях обеспечения их тесной увязки с потребностями и приоритетами организаций и получения отдачи от их инвестиций в ИКТ.

**Рекомендация 6**

Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций предложить исполнительным главам представить общеорганизационные стратегии в области ИКТ государствам-членам для их информирования и получения поддержки.

**В. Увязка стратегии в области ИКТ со стратегическими планами организации**

86. Не все стратегии в области ИКТ достаточно тесно увязаны со средне- и долгосрочными стратегическими планами соответствующей организации. В результате эти организации сталкиваются с потенциальными рисками того, что их ИКТ могут не в полной мере поддерживать и подкреплять основные потребности и приоритеты организации, определенные и описанные в их стратегических планах.

87. Инспекторы считают, что организациям следует при подготовке и обновлении своих стратегий в области ИКТ уделять должное внимание их тесной увязке со средне- и долгосрочными стратегическими планами. Оптимальнее всего эту задачу можно решить в том случае, если в стратегии в области ИКТ приводятся конкретные ссылки и детально прописывается, как ключевые приоритеты, инициативы и мероприятия в сфере ИКТ, предусмотренные стратегией в области ИКТ, отражают и подкрепляют соответствующие стратегические цели той или иной организации, установленные в общих средне- и долгосрочных стратегических планах.

88. Хорошими примерами являются, в частности, стратегии в области ИКТ ПРООН, ЮНФПА и МСЭ. Например, в стратегии ЮНФПА в области ИКТ на 2011–2013 годы предусмотрены прямая увязка и согласование его стратегических целей и задач в области ИКТ со стратегическим планом ЮНФПА, принятым его Исполнительным советом. Меры, предусмотренные в нынешней стратегии МСЭ в области ИКТ, также увязаны и согласованы с его оперативным планом, установленным для Генерального секретариата на 2009–2012 годы. ПРООН внедрила практику официального одобрения многолетней стратегии в области ИКТ для подкрепления стратегического плана организации. Стратегия в области ИКТ (или стратегия в области УИ) была одобрена ее Группой по операциям, возглавляемой помощником Администратора.

89. Выполнение нижеследующей рекомендации повысит эффективность и результативность управления ИКТ.

**Рекомендация 7**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять меры к тому, чтобы их стратегии в области ИКТ были тесно увязаны со средне- и долгосрочными стратегическими планами организации или их эквивалентами для обеспечения того, чтобы ИКТ поддерживали и подкрепляли основные потребности и мандаты организации.**

**С. Осуществление стратегии в области ИКТ и контроль за ее реализацией**

90. Инспекторы рассмотрели также вопрос о результативности использования ИКТ и об осуществлении стратегии в области ИКТ и контроле за ее реализацией.

91. В различных организациях в стратегии в области ИКТ и дополняющих ее документах, таких как "дорожные карты" и планы осуществления, не указываются приоритеты или конкретные, измеримые и привязанные к конкретным срокам реализуемые результаты и показатели результативности. Передовая практика была отмечена в некоторых организациях (например, в ЮНФПА и МСЭ), где в стратегиях в области ИКТ указываются детальные реализуемые результаты и соответствующие контрольные сроки, которые позволяют осуществлять эффективный контроль. Другие организации (такие, как УВКБ и ПРООН) дополнили свои стратегии в области ИКТ "дорожными картами" (ПРООН) или стратегическими и оперативными планами (УВКБ), в которых предусматриваются конкретные действия, инициативы и мероприятия, подлежащие осуществлению в предусмотренные сроки, в целях реализации стратегии в области ИКТ.

92. Не все организации отразили ключевые приоритеты и инициативы, предусмотренные в стратегии в области ИКТ, в бюджетах и планах работы в области ИКТ всей организации либо отдельных департаментов или подразделений. Вместе с тем в некоторых организациях были отмечены примеры хорошей практики. Например, в ВОИС ключевые приоритеты и инициативы, указанные в ее стратегии в области ИКТ, были предусмотрены и отражены в бюджете по программам в области ИКТ организации и в двухгодичных планах работы департамента по вопросам ИКТ.

93. Некоторые организации все же имеют эти механизмы для содействия осуществлению их стратегий в области ИКТ и контроля за их реализацией. Отсутствие такого рода механизма препятствует осуществлению стратегии в области ИКТ, а система подотчетности в вопросе о том, какой департамент, управление или сотрудник отвечает за осуществление определенного мероприятия или инициативы, предусмотренной в стратегии в области ИКТ, оказывается размытой. И наконец, осуществление стратегии в области ИКТ может подрываться нехваткой финансирования, поскольку для осуществления определенных ме-

роприятий и приоритетных задач в сфере ИКТ, предусмотренных стратегией, в бюджетах по программе в области ИКТ организации или бюджетах соответствующих основных департаментов и программ не выделяется никаких или во всяком случае достаточных ресурсов.

94. Выполнение нижеследующей рекомендации повысит эффективность и результативность управления ИКТ, а также усилит контроль и соблюдение требований.

#### **Рекомендация 8**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует создать механизм контроля за осуществлением их стратегий в области ИКТ, обеспечивающий постоянный мониторинг стратегии в области ИКТ, а также предусмотренной практической "дорожной картой", реализуемых результатов и показателей результативности, а также представление регулярной отчетности по этим вопросам комитету по управлению ИКТ или эквивалентному ему органу.**

## **IV. Ресурсы и другие вопросы, касающиеся ИКТ**

### **A. Прозрачность расходов на ИКТ**

95. Инспекторы отметили, что абсолютное большинство организаций системы Организации Объединенных Наций сталкиваются с трудностями в деле четкого определения совокупных годовых потребностей в ресурсах для целей ИКТ ввиду гибридного характера их структуры, состоящей из центрального департамента по вопросам ИТ и подразделений по вопросам ИТ, расположенных в различных основных департаментах и программах, а также региональных и местных отделениях. В частности, в значительной мере децентрализованные организации и организации, базирующиеся на местах, сталкиваются с проблемами в деле калькуляции совокупной стоимости ИКТ, так как бюджеты составляются и исполняются в отдельном порядке соответствующими основными департаментами, а также региональными и местными отделениями. В случае ПРООН речь идет о 166 отделениях по всему миру. Кроме того, компоненты расходов на ИКТ зачастую уже непосредственно заложены в бюджет основных программ и деятельности организации.

96. Кроме того, совокупные расходы на ИКТ включают в себя также потребности в ресурсах для конкретных средне- и крупномасштабных проектов в сфере ИКТ, таких как внедрение систем ПОР или других новых систем ИТ, которые зачастую финансируются по линии бюджета капитальных вложений организации на протяжении ряда лет.

97. Исходя из ответов на вопросник, приблизительные общие расходы на ИКТ в организациях колеблются от 2 до порядка 13% совокупного годового бюджета организации; большинство организаций выделяют на ИКТ около 4–7% своего совокупного годового бюджета. В этот показатель не включены расходы на определенные инициативы и проекты в области ИКТ, такие как

внедрение систем ПОР, которые по своим размерам могут быть сопоставимы с текущими годовыми расходами на ИКТ.

98. Как отмечалось выше, в некоторых организациях прослеживается тенденция к определенной централизации функций ИКТ. Это приведет к повышению уровня прозрачности расходов на ИКТ, поскольку такие расходы будут в значительной мере соответствовать бюджетам по программам департаментов организаций, отвечающих за ИКТ, и при этом придется добавлять только расходы на крупные инициативы и проекты в сфере ИКТ. Кроме того, некоторые организации утвердили или готовят каталоги расходов на ИКТ в разбивке по их базовым услугам в сфере ИКТ. Это также повысит прозрачность и ясность в вопросах, связанных с расходами на ИКТ. Аналогичная работа в настоящее время ведется в рамках КВУУ и СИКТ на общесистемном уровне. И наконец, еще одним подспорьем для учреждений Организации Объединенных Наций в деле определения их расходов на ИТ станет внедрение международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС).

99. По мнению Инспекторов, **эффективное управление ИКТ на общеорганизационном уровне невозможно обеспечить без четкой картины, характеризующей совокупные расходы организации на ИКТ.** Для обеспечения эффективного управления ИКТ на основе стратегического, ориентированного на конкретные результаты и эффективного с точки зрения затрат подхода необходима более детальная информация о расходах на ИКТ, включая, как минимум, фактические совокупные ежегодные расходы на ИКТ, доли текущих и специальных ежегодных расходов на ИКТ, подробные данные и разбивку расходов по определенным направлениям деятельности, конкретным системам и проектам в сфере ИКТ, финансовые последствия предлагаемых будущих инвестиций и инициатив в сфере ИКТ. Те, кто принимает решения внутри и за пределами организаций, должны располагать информацией о финансовых последствиях в целях более тщательного учета факторов этих расходов в процессе принятия решений и установления приоритетов. Нынешняя ситуация подрывает также подотчетность и прозрачность управления ИКТ.

100. В связи с этим Инспекторы ссылаются также на рекомендацию 1, которая содержится в предыдущем докладе ОИГ, посвященном обзору служб хостинга ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2008/5), и в которой предлагается следующее: "Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует взаимодействовать с КВУУ в целях определения согласованного метода учета расходов/затрат на ИКТ для облегчения анализа затрат и выгод, связанных с услугами в сфере ИКТ". В этом отношении Инспекторы отмечают работу, проделанную в некоторых организациях, а также в рамках КВУУ и СИКТ по калькуляции расходов на услуги в сфере ИКТ. Вместе с тем они предлагают упомянутым организациям, а также КВУУ и СИКТ без неоправданных задержек закончить и завершить начатую работу.

101. Выполнение нижеследующей рекомендации усилит подотчетность, а также повысит эффективность и результативность управления ИКТ.

**Рекомендация 9**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует активизировать свои усилия по отслеживанию расходов на ИКТ в их организациях, включая совокупные ежегодные текущие и специальные расходы на ИКТ, а также детальную разбивку по основным элементам расходов.**

**В. Инвестиции в ИКТ**

102. Процессы принятия решений об инвестициях в ИКТ в организациях разнятся. В большинстве организаций процессы принятия решений зависят от финансового объема проектов: в случае небольших проектов в сфере ИКТ полномочия на принятие решений возлагаются на ГСИ и/или глав основных департаментов либо региональных или местных отделений; в случае проектов среднего размера требуется одобрение со стороны главы департамента и иногда комитета организации по управлению ИКТ, а также утверждение со стороны руководителей старшего звена и/или высшего должностного лица по вопросам ИКТ либо главы организации; в случае очень крупных и затратно-емких проектов необходимо создавать специальные структуры по управлению проектами, состоящие из руководящих и управленческих комитетов, рабочих групп и т.д., а для финансирования этих проектов необходимо заручаться поддержкой государств-членов или для этого можно использовать бюджеты капитальных вложений организаций.

103. Большинство организаций предусмотрели методологию управления проектами, которая, как правило, основывается и строится на методике Prince2. Однако ввиду децентрализации и разукрупнения структур управления ИКТ в большинстве организаций эти методологии зачастую не применяются на последовательной основе в рамках всей организации. В некоторых случаях разные организационные департаменты и подразделения в пределах одной и той же организации используют разные методологии. Это приводит, в частности, к применению разных критериев оценки и принятия решений, касающихся инвестиций/проектов в сфере ИКТ, а также требований в отношении утверждения и гарантий качества, реквизитов технических спецификаций, таких как стандарты/требования к безопасности ИКТ, и т.д.

104. В связи с этим, по мнению Инспекторов, **исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует приложить усилия для дальнейшей разработки и утверждения методологий и руководящих принципов инвестирования в проекты в области ИКТ, применимых ко всем департаментам и службам в их соответствующих организациях.** В этих руководящих принципах следует, в частности, предусмотреть требования в отношении представления бизнес-обоснований по всем проектным предложениям в сфере ИТ, подкрепляемых соответствующей документацией и включающих в себя анализ затрат на протяжении всего рабочего цикла, а также описание потребностей в финансировании и источников финансирования. В них должны предусматриваться также определенные критерии оценки инвестиций в проекты для регулирования процесса отбора в целях обеспечения справедливости и прозрачности данного процесса, а также требование в отно-



шении обоснования того, как предлагаемый проект будет способствовать достижению общеорганизационных стратегических целей в сфере ИКТ. В руководящих принципах следует также предусмотреть положения об осуществлении проектов и об обязательном обзоре результатов осуществления крупных проектов и инвестиций в сфере ИТ.

105. В большинстве организаций Инспекторы отметили отсутствие централизованного портфеля проектов с перечислением всех проектов в сфере ИКТ, осуществляемых в организациях. Это затрудняет принятие решений, касающихся инвестиций и приоритетов в сфере ИКТ на общеорганизационном уровне, создавая почву для применения бессистемного подхода вместо принятия стратегических решений, и может также приводить к дублированию или несовместимости систем, порождая источники неэффективности.

**106. С учетом существующих ресурсов для оказания содействия в применении соответствующих методологий и руководящих принципов осуществления проектов в составе департамента по вопросам ИКТ следует создать подразделение или функциональное звено, отвечающее за управление проектами. Кроме того, следует подготовить и регулярно обновлять централизованный портфель проектов с описанием всех проектов в сфере ИКТ, осуществляемых в организации.**

107. Примеры эффективной практики решения вышеупомянутых задач были отмечены в ФАО, ПРООН, ЮНИСЕФ, Организации Объединенных Наций, ВОИС и ВПП. Например, в Организации Объединенных Наций в составе Службы стратегического управления УИКТ было создано централизованное подразделение по управлению проектами, призванное обеспечивать увязку инвестиций в ИКТ с общеорганизационными приоритетами. Три главные функции этого подразделения, которые охватывают полный рабочий цикл проекта (от бизнес-обоснования до получения реальной отдачи), включают в себя: управление общеорганизационным портфелем ресурсов (УОПР), поддержку в управлении проектом и оценку отдачи от проекта. Аналогичные функциональные звенья были созданы также в ВПП и ВОИС. Эти организации находятся в процессе подготовки портфеля проектов в сфере ИКТ в целях контроля за существующими инфраструктурой и системами ИКТ.

### **С. Результативность использования ИКТ и надзор**

108. Для эффективного управления ИКТ требуются также процессы и структуры управления эффективностью для обеспечения своевременного, объективного и поддающегося количественной оценке контроля за результативностью операций и проектов в сфере ИКТ, а также их увязки с основными потребностями и приоритетами организации.

109. В соответствии с контрольной целью КЦИК ME.4.6<sup>17</sup> требуется подтверждение того, что i) согласованные цели в сфере ИТ были достигнуты или превышены; ii) прогресс в деле достижения таких целей отвечает ожиданиям; и iii) в случае, если цели не были достигнуты или не ожидается прогресса, руководство принимает меры для исправления ситуации. При этом предусматрива-

<sup>17</sup> Более подробную информацию о КЦИК см. <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx>.

ется также представление отчетности по соответствующим портфелям, программам и результативности проектов в сфере ИТ для того, чтобы старшее руководство и руководящие органы могли оценивать прогресс в достижении поставленных целей. Оценка результативности использования ИТ должна быть одной из ключевых задач руководителей основных департаментов и подразделений по ИТ, поскольку это демонстрирует эффективность и реальную ценность ИТ.

110. Оценка результативности использования ИКТ производится в организациях на разных уровнях и через разные механизмы. Результативность работы центрального департамента по вопросам ИКТ и других подразделений по вопросам ИКТ оценивается с использованием общих инструментов оценки служебной деятельности, имеющихся в организациях. Большинство организаций проводят также периодические обследования для оценки удовлетворенности работой служб ИКТ, а в случае определенных крупных инвестиций и проектов в сфере ИКТ предусматриваются последующие обзоры.

111. Вместе с тем в некоторых организациях было отмечено отсутствие оценки результативности работы служб ИКТ на общеорганизационном уровне с точки зрения обеспечения ожидаемой повышенной отдачи, предусмотренной в стратегии организации в области ИКТ, и, следовательно, обеспечения того, чтобы ИКТ были тесно увязаны с основными потребностями и приоритетами организации и способствовали их реализации на общеорганизационном уровне.

112. В различных организациях ключевые реализуемые результаты и приоритеты, определенные и описанные в стратегии в области ИКТ, не отражаются или недостаточно отражаются в КВ или описаниях должностных обязанностей, а также в соответствующих служебных аттестациях сотрудников как в центральном департаменте по вопросам ИКТ, так и в других подразделениях и программах в сфере ИКТ организаций. Инспекторы считают, что **в круге ведения и служебных аттестациях сотрудников следует предусмотреть и отражать ключевые общеорганизационные приоритеты и потребности в сфере ИКТ, указанные в стратегии организации в сфере ИКТ, для обеспечения тесной увязки функций и услуг в сфере ИКТ и содействия контролю за результативностью работы служб ИКТ в этих вопросах.** См. также рекомендацию 7 выше.

113. Инспекторы были проинформированы о том, что, в частности, регулярные последующие или экспертные обзоры инвестиций и проектов в сфере ИКТ не проводятся. Это было сочтено существенным недостатком, поскольку не позволяет давать оценку того, были ли достигнуты цели, связанные с инвестициями в ИТ, и были ли правильными соответствующие расчеты и оценки затрат и выгод. Это затрудняет также извлечение уроков для будущих проектов в сфере ИКТ. Данная проблема высвечивалась также во многих докладах об аудиторских проверках и оценках, которые были рассмотрены Инспекторами.

114. Выполнение нижеследующей рекомендации позволит усилить контроль и соблюдение требований, а также повысить эффективность и результативность управления ИКТ.

**Рекомендация 10**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить проведение последующих обзоров крупных инвестиций и проектов в сфере ИКТ в соответствии с методологиями и политикой организаций в области инвестиций в ИКТ.**

115. Работа служб ИКТ проверяется внутренними и внешними надзорными органами организации. Инспекторы отметили, что операции организаций в сфере ИКТ должным образом охватываются регулярными аудиторскими проверками и оценками.

116. Вместе с тем Инспекторы отметили, что рекомендации надзорных органов не всегда выполняются в полной мере и своевременно. Поэтому они настоятельно призывают исполнительных глав организаций ускорить их осуществление. Кроме того, Инспекторы считают, что комитету по управлению ИКТ было бы полезно периодически включать в свою повестку дня основные вопросы, поднимаемые в докладах об аудиторских проверках и оценках служб ИКТ, в частности вопросы, имеющие общеорганизационный охват и общеорганизационные последствия.

**Д. Управление рисками, связанными с ИКТ**

117. Организации системы Организации Объединенных Наций находятся на разных этапах внедрения систем управления рисками, связанными с ИКТ; большинство из них либо готовят установочные и рамочные документы, либо проводят пилотные или начальные мероприятия. Управление рисками, связанными с ИКТ, либо относится к сфере ответственности департаментов по вопросам ИКТ, либо – в нескольких организациях – является компонентом внедряемых систем управления общеорганизационными рисками (УОР).

118. В некоторых организациях (таких, как МСЭ, ПРООН, ВПП и ВОИС) уже внедрены регистры рисков, охватывающие также риски, связанные с ИКТ. Тем не менее большинство организаций (например, ФАО, ЮНИСЕФ и ВМО) все еще находятся в процессе разработки моделей и методологий УОР. Помимо информации, собранной при проведении настоящего обзора, наглядное описание работы по этой тематике приводится также в недавно вышедшем докладе ОИГ о внедрении систем управления общеорганизационными рисками (УОР) в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2010/4).

119. Хотя в вопросах управления рисками, связанными с ИКТ, и достигнут прогресс, возможности для улучшения положения дел все еще имеются, как это было указано в ходе встреч с сотрудниками и было отмечено в различных докладах о внутренних и внешних аудиторских проверках и оценках.

120. По мнению Инспекторов, эффективная система управления рисками, связанными с ИКТ, должна предусматривать проведение периодических оценок рисков как на стратегическом глобальном уровне, так и на уровне конкретных систем, а также крупных будущих проектов. Необходимо также проводить оценки рисков на уровне структур ИКТ в региональных и страновых отделениях. **Организациям системы Организации Объединенных Наций следует**

**внедрить и регулярно обновлять регистры или каталоги рисков, связанных с ИКТ, охватывающие все звенья соответствующей организации.** И наконец, оценки рисков могли бы служить основой для разработки стратегий и политики в области безопасности ИТ, а также планов обеспечения бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления.

121. Информация о рисках, связанных с ИКТ, а также об оценках и каталогах таких рисков должна рассматриваться комитетами по управлению ИКТ в той мере, в какой она касается рисков, имеющих последствия для ИКТ на общеорганизационном уровне, в частности рисков, связанных с внедрением новой системы ПОР или, например, других крупных систем ИКТ, используемых в рамках всей организации.

## **Е. Безопасность ИТ**

122. С учетом технологического прогресса, широкого использования ИКТ и их незаменимой роли в организациях все более важную роль играет безопасность ИКТ. Безопасность ИКТ имеет для организаций системы Организации Объединенных Наций особую значимость, поскольку большинство из них (в частности, Организация Объединенных Наций, МАГАТЭ и ВОИС) имеют дело с весьма секретной и конфиденциальной информацией.

123. Уровень и качество обеспечения безопасности ИКТ в разных организациях разнятся, хотя большинство из них применяют стандарты ИСО 27001 и ИСО 9001. Их мероприятия в сфере обеспечения безопасности ИТ включают в себя подготовку и обновление регистров рисков, связанных с ИКТ; проведение обзоров архитектуры информационной безопасности; оценки уязвимости основных прикладных программ и систем; подготовку по вопросам ИТ; обязательное анкетирование по вопросам соблюдения информационной безопасности/оценки рисков и проведение семинаров-практикумов для руководителей, отвечающих за ИКТ. ПРООН охватывает этими мероприятиями также свои региональные и страновые отделения.

124. Вместе с тем не все организации приняли установочные документы и руководства по безопасности ИКТ или не применяют их последовательно в рамках всей организации, в результате чего в одной и той же организации уровни безопасности ИКТ и политика в этой области являются разными. Это касается, в частности, организаций, имеющих довольно децентрализованную структуру в сфере ИКТ, а также региональные и страновые отделения. С учетом значительной взаимной стыкуемости современных систем ИКТ разные уровни безопасности ИКТ и разные меры политики, применяемые в разных звеньях одной и той же организации, создают угрозы безопасности для всей организации. Кроме того, функции, обязанности и порядок подотчетности сотрудников (служб ИТ и других служб), а также внешних сторон (например, внешних поставщиков услуг) не всегда ясны. И наконец, в различных организациях, принявших на вооружение политику в области безопасности ИКТ, эта политика доводится должным образом до всех сотрудников, а персонал служб ИТ и других служб не проходит надлежащую подготовку.

125. Исходя из этого, по мнению Инспекторов, **исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить подготовку и регулярное обновление стратегии в области безопасно-**

сти ИКТ в виде отдельного документа или части общеорганизационной стратегии в сфере ИКТ. В связи с этим должны учитываться новые риски безопасности ИТ, например обусловленные различными технологиями и системами, такими как мобильные устройства, "Блэкберри", Интернет, системы ПОР и т.д. В стратегии или в установочном документе и руководстве по вопросам безопасности ИКТ должны также четко определяться функции, обязанности и порядок подотчетности сотрудников в вопросах, связанных с безопасностью ИТ. Эта политика должна доводиться до сведения персонала, и должна также обеспечиваться соответствующая подготовка сотрудников.

126. Соответствующие сотрудники департамента по вопросам ИКТ должны готовить регулярные отчеты по вопросам безопасности ИКТ и предоставлять их старшему руководству, а также комитету по управлению ИКТ или эквивалентному ему органу для рассмотрения и принятия соответствующих мер.

## **Г. Обеспечение бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления систем ИКТ**

127. Большинство организаций приняли на вооружение политику и планы обеспечения бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления, а некоторые организации занимаются этим по настоящее время. В нескольких организациях (ПРООН, ЮНИСЕФ и Организация Объединенных Наций) уже проведены тестирование и имитационное моделирование работы систем.

128. Инспекторы отметили, что технологические изменения, такие как использование систем ПОР и облачной обработки данных, порождают новые и дополнительные риски для бесперебойного функционирования (в том числе для стыкуемости и сайтов для безопасного резервного хостинга), которые должны учитываться и приниматься во внимание при подготовке, осуществлении и тестировании планов обеспечения бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления. В связи с этим некоторые сотрудники, с которыми были проведены беседы, предложили рассмотреть роль МВЦ ООН в качестве провайдера услуг для многих организаций системы Организации Объединенных Наций, а также возможности и способы укрепления сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций в этой области, например возможности обеспечения организациями обслуживания на взаимной основе безопасных резервных сайтов, как это уже делается некоторыми организациями, базирующимися в Нью-Йорке и Женеве.

129. По мнению Инспекторов, **исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует включить риски, связанные с обеспечением бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления, в их оценки и регистры рисков в сфере ИКТ, а также ускорить принятие и осуществление их соответствующих планов, которые должны периодически обновляться и тестироваться.** Комитету по управлению ИКТ должны представляться регулярные доклады о принятии и осуществлении организациями планов обеспечения бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления в той части, в какой они касаются вопросов ИКТ.

## V. Общесистемное сотрудничество в сфере ИКТ

130. Работа Сети по вопросам ИКТ (СИКТ) КСР была сочтена в целом ценной и полезной для укрепления координации, сотрудничества и слаженности в организациях системы Организации Объединенных Наций в сфере ИКТ. Действительно, организации получили бы, в частности, пользу от работы некоторых рабочих групп СИКТ, в том числе по категориям безопасности ИКТ и расходов на ИКТ.

131. В то же время некоторые организации утверждали, что обсуждения в рамках этой Сети не всегда выливаются в конкретные результаты и решения и что не все организации в состоянии эффективно реализовывать ее предложения, рекомендации и решения. Было упомянуто также, что в сопоставлении с получаемыми выгодами расходы на участие в проводимых раз в полгода совещаниях Сети для некоторых организаций довольно высоки. И наконец, некоторые сотрудники выразили обеспокоенность по поводу количества формальных и неформальных сетей по вопросам ИКТ помимо СИКТ, таких, в частности, как местные сети по вопросам ИКТ в различных местах службы, рабочая группа МВЦ ООН и т.д., и предложили сократить их число во избежание дублирования и в целях сокращения расходов на участие в них. Другие организации указали, что координационные органы по вопросам ИКТ на местах являются ценными, полезными и подкрепляющими механизмами и что решение вопроса о том, как наиболее эффективно использовать эти структуры, и предоставление указаний на этот счет являются прерогативой отдельных страновых групп Организации Объединенных Наций.

132. Некоторые сотрудники, с которыми были проведены беседы, высказали идею о том, что в целях более эффективного использования СИКТ роль и работу этой Сети можно было бы активизировать, если бы КСР давал четкие указания, в том числе в рамках просьб и предложений по конкретным мероприятиям в сфере ИКТ в связи с решением выявленных общих проблем для большинства организаций системы Организации Объединенных Наций. Было также отмечено, что можно было бы улучшить обмен информацией по общим вопросам, касающимся ИКТ, на уровне СИКТ.

133. Инспекторы выражают согласие с этими соображениями. КВУУ, представляющему профильные и управленческие структуры организаций, следует включить в свою повестку дня стратегические вопросы и вопросы ИКТ, такие как расходы на ИКТ, закупки ИКТ, внедрение систем ПОР, взаимная совместимость систем ИТ, безопасность ИТ, использование новых технологий, которые являются общими для всех организаций системы Организации Объединенных Наций и затрагивают их. В этом случае соответствующие обсуждения и решения в рамках КВУУ могли бы служить руководящими указаниями и определять общее направление работы СИКТ. В то же время это поощряло бы обсуждение стратегических вопросов в сфере ИКТ с точки зрения профильных департаментов на уровне всей системы в рамках КВУУ и облегчало бы связь и взаимодействие между службами ИКТ и профильными департаментами на этом уровне.

134. Выполнение нижеследующей рекомендации позволит улучшить координацию и сотрудничество в сфере ИКТ в рамках системы Организации Объединенных Наций.

**Рекомендация 11**

Генеральному секретарю в его качестве Председателя КСР следует рационализировать Сеть КСР по вопросам ИКТ посредством выявления общих вопросов в области ИКТ, сосредоточения на них внимания и предоставления этой сети четких указаний в целях улучшения сотрудничества и координации действий между организациями системы Организации Объединенных Наций.

## Приложение I

### **Комитеты по управлению ИКТ или эквивалентные ему органы в организациях системы Организации Объединенных Наций**

*Приложение I публикуется на вебсайте ОИГ ([www.unjii.org](http://www.unjii.org)) вместе с настоящим докладом.*



## **Приложение II**

### **Стратегии в области ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций**

*Приложение II публикуется на вебсайте ОИГ ([www.unjii.org](http://www.unjii.org)) вместе с настоящим докладом.*

## Приложение III

**Главные сотрудники по вопросам информации (ГСИ) или эквивалентные им должностные лица в организациях системы Организации Объединенных Наций**

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
<b>Организация Объединенных Наций</b>	<b>Главный сотрудник по информационным технологиям (ГСИТ)</b>	ПГС	ГСИТ подотчетен Генеральному секретарю и отчитывается перед первым заместителем Генерального секретаря, которому делегированы полномочия на осуществление надзора за портфелем деятельности в сфере ИКТ в масштабах всего Секретариата	ГСИТ предоставлены достаточные централизованные полномочия и ресурсы для осуществления надзора за деятельностью в сфере ИКТ в масштабах Секретариата Организации Объединенных Наций (*). ГСИТ отвечает за общее руководство и осуществление деятельности в сфере ИКТ в организации. К важнейшим функциям и обязанностями ГСИТ относятся: а) выработка стратегической концепции использования информационно-технических средств и руководство соответствующей деятельностью в глобальном Секретариате; б) выполнение функций главного представителя Генерального секретаря по вопросам использования информационно-технических средств; с) консультирование исполнительного комитета по информационно-коммуникационным технологиям в качестве постоянного члена этого комитета; д) принятие стратегий и стандартов в связанных с ИКТ областях; е) участие в заседаниях руководящих комитетов, осуществляющих руководство основными инициативами в области ИКТ; ф) выполнение функций руководителя УИКТ (отвечающего за реализацию стратегических направлений деятельности в сфере ИКТ и за предоставление общих услуг, затрагивающих всю организацию); г) наблюдение за эффективным функционированием системы управления ИКТ и повышение его эффективности.

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
<b>ЮНКТАД*</b>	<b>Начальник Секции информационно-технологической поддержки</b>	С-5	Начальник СИТП отчитывается перед руководителем Администрации и начальником Службы управления ресурсами	
<b>ЮНОДК*</b>	<b>Начальник Службы информационных технологий</b>	Д-1	Начальник СИТ отчитывается перед директором Отдела управления в ЮНОВ/ ЮНОДК. С технической точки зрения начальник СИТ отчитывается также перед ГСИТ Организации Объединенных Наций	
<b>ЮНЕП*</b>	<b>Советник по вопросам ИКТ</b>	С-5	Советник по вопросам ИКТ отчитывается перед директором Управления операций в Административной канцелярии	
<b>Хабитат ООН*</b>				
<b>УВКБ</b>	<b>ГСИ и директор Отдела информационных систем и телекоммуникаций (ОИСТ)</b>	Д-2	ГСИ отчитывается непосредственно перед исполнительным главой (Верховным комиссаром)	ГСИ возглавляет Комитет заинтересованных сторон по вопросам ИКТ (КЗСИКТ), в работе которого участвуют заместители директоров в целях обеспечения эффективного управления инвестициями в ИКТ в УВКБ и максимально возможной разработки общих систем. Обеспечивается увязка инвестиций в штаб-квартире и на местах, с тем чтобы проекты были прозрачными, а инвестиции могли контролироваться.

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
				ГСИ оказывает поддержку в работе РСИКТ, который возглавляет заместитель Верховного комиссара и в работе которого участвуют директора отделов и бюро. Этот орган одобряет крупные инвестиционные программы и следит за ходом их осуществления.
<b>БАПОР*</b>	<b>Руководитель Отдела информационных систем</b>	C-5	Руководитель отчитывается перед директором Управления административной поддержки (Д-1)	
<b>ПРООН</b>	<b>Главный сотрудник по вопросам технологий (ГСТ) ПРООН и директор Управления информационных систем и технологий (УИСТ)</b>	Д-2		ГСТ контролирует осуществление инициатив в области реформ Организации Объединенных Наций, связанных с ИКТ, и представляет ПРООН на различных межучрежденческих форумах, контролирует управление ИКТ и осуществляет стратегию в области УИ. ГСТ осуществляет техническое руководство закупками, разработками, управлением и совершенствованием систем и услуг в сфере ИКТ, оказывает техническую поддержку общеорганизационным системам ИКТ, которые имеют критически важное значение для миссии организации, осуществляет контроль в целях предупреждения мошенничества и способствует проведению соответствующих оценок рисков в сфере ИКТ и управлению рисками.
<b>ЮНФПА</b>	<b>Начальник служб управленческой информации</b>	Д-1	Начальник отчитывается непосредственно перед заместителем Исполнительного директора по вопросам управления	Начальник служб отвечает за стратегическое обеспечение, управление и надзор за инициативами, деятельностью и операциями в сфере ИКТ на глобальном уровне, включая внедрение ПОР в ЮНФПА. Он отвечает за создание благоприятных условий за счет интеграции ИКТ в разработку и использование операционных деловых процессов в целях эффективного и результативного осуществления программ. Он обеспечивает благоприятные условия на глобальном уровне в рамках ЮНФПА и содействует работе всех сотрудников, подразделений и направлений деятельности

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
<b>ЮНИСЕФ</b>	<b>Директор Отдела по внедрению технических решений и предоставлению услуг в сфере информационных технологий (ОТРИУ)</b>	Д-2	Директор ОТРИУ отчитывается перед заместителем Исполнительного директора по вопросам управления (ПГС)	за счет внедрения стандартов в сфере ИКТ в масштабах ЮНФПА. Он обеспечивает бесперебойность операций ЮНФПА за счет поддержания полностью функциональных систем ИКТ и реализации планов послеаварийного восстановления.  Директор имеет объем полномочий, эквивалентный объему полномочий общеорганизационных ГСИ и ГСТ. Он/она инициирует большинство основных мероприятий.
<b>ВПП</b>	<b>Главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ)</b>	Д-2	ГСИ отчитывается перед заместителем Исполнительного директора и главным оперативным сотрудником (ГОС) по вопросам операций	В круг функций директора по вопросам ИКТ и ГСИ входит следующее: <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка общих стратегий и политики в сфере ИКТ и обеспечение их должного выполнения и соблюдения;</li> <li>• консультирование руководства по всем вопросам и инициативам, касающимся ИКТ;</li> <li>• контроль за разработкой глобальной стратегии в области ИКТ для обеспечения эффективного с точки зрения затрат доступа к информации;</li> <li>• организация планирования, административного обеспечения и осуществления деятельности по техническому обслуживанию и модернизации всех систем;</li> <li>• разработка стратегий по ограничению расходов на технологии и по контролю за глобальными расходами на услуги ИКТ;</li> </ul>

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>налаживание и укрепление взаимоотношений с партнерами из числа учреждений Организации Объединенных Наций и другими международными органами; и</li> <li>инициирование частно-государственных партнерских связей и участие в них.</li> </ul>
<b>ЮНОПС</b>				
<b>МОТ</b>	<b>Директор Бюро по информационным технологиям и коммуникациям (ИТКОМ)</b>		Директор ИТКОМ отчитывается перед Исполнительным директором Сектора управления и администрации (СУА)	В нынешнем объявлении о вакансии на должность директора ИТКОМ содержатся новые функции и обязанности, включая стратегические функции в отношении ИТ.
<b>ФАО</b>	<b>Главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ)</b>		ГСИ отчитывается перед заместителем Генерального директора (Операции)	ГСИ является главным советником старших руководителей организации и директором Отдела, предоставляющего услуги в сфере ИТ применительно к информационным технологиям и системам, в том числе в части стратегии, архитектуры, управления, политики и операций.
<b>ЮНЕСКО</b>	<b>Главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ)</b>		ГСИ отчитывается перед помощником Генерального директора по вопросам администрации (ПГД/АДМ)	ГСИ будет нести ответственность за удовлетворение всех основных и оперативных потребностей, связанных с системами управления знаниями и информацией (СУЗИ) организации. Это будет включать в себя разработку, поддержание и мониторинг осуществления эффективной стратегии в области СУЗИ. ГСИ будет выполнять функции главного советника старших руководителей по вопросам, касающимся управления знаниями и информацией, систем ИКТ и интеграции систем, а также будет возглавлять инновационные процессы, повышать оперативную отдачу и оптимизировать инвестиции в платформы информационно-коммуникационных технологий ЮНЕСКО.

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
<b>ИКАО</b>	<b>Начальник Секции по вопросам ИКТ</b>	С-5	Начальник Секции по вопросам ИКТ отчитывается перед директором или заместителем директора Административного бюро	Обязанности и функции ГСИ в ИКАО не предусмотрены. Начальник Секции по вопросам ИКТ является наиболее высокопоставленным специалистом по вопросам ИТ в ИКАО и наделен директивными полномочиями по техническим и оперативным вопросам, касающимся ИТ.
<b>ВОЗ</b>	<b>Директор ИТТ</b>			
<b>ВПС</b>				
<b>МСЭ</b>	<b>Начальник Департамента информационного обслуживания</b>	Д-1	Начальник Департамента несет ответственность и отчитывается перед ГС или ЗГС	
<b>ВМО</b>	<b>Начальник Отдела информационных технологий</b>	С-5	Начальник Отдела несет ответственность и отчитывается перед директором Департамента управления ресурсами (Д-2)	
<b>ИМО</b>	<b>Заместитель директора/ Руководитель ИТ и ИС</b>	Д-1	Лицо, занимающее эту должность, отчитывается перед директором Административного отдела или ПГС (Д-2)	
<b>ВОИС</b>				
<b>ЮНИДО</b>	<b>Начальник Секции управления информацией и коммуникациями</b>	С-5	Начальник Секции отчитывается перед управляющим директором Отдела поддержки программ и общего управления (Д-2)	
<b>ЮНВТО</b>	<b>Координатор программ ИКТ</b>	С-4	Координатор отчитывается перед директором Отдела администрации и финансов	

<i>Организация</i>	<i>Название должности</i>	<i>Класс должности</i>	<i>Система подчиненности</i>	<i>Функции</i>
<b>МАГАТЭ</b>	<b>Главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ), директор Отдела информационных технологий</b>	Д	ГСИ отчитывается перед заместителем Генерального директора по вопросам управления	ГСИ отвечает за оперативные и стратегические вопросы, касающиеся ИКТ. ГСИ отчитывается перед исполнительным руководством секретариата по вопросам, касающимся стратегии, безопасности, планирования, капиталовложений, политики и стандартов Агентства в сфере информации.

\* ЮНКТАД, ЮНЕП, Хабитат ООН, ЮНОВ/ЮНОДК и БАПОР руководствуются системой управления ИКТ Организации Объединенных Наций, созданной Управлением информационно-телекоммуникационных технологий (УИКТ) Секретариата Организации Объединенных Наций, и придерживаются стратегии в области ИКТ Организации Объединенных Наций.



## Приложение IV

### Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ JUI/REP/2011/9

	Намечаемая задача	КСР*	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы											Специализированные учреждения и МАГАТЭ														
			Организация Объединенных Наций**	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	Хабитат ООН	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФЛА	ЮНИСЕФ	ВПП	ЮНОПС	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ	
<b>К действию</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Для информации</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Рекомендация 1</b>	<b>e</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 2</b>	<b>e</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 3</b>	<b>e</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 4</b>	<b>e</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 5</b>	<b>a</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 6</b>	<b>a</b>		Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р
<b>Рекомендация 7</b>	<b>e</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 8</b>	<b>d</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И

	Намечаемая отдача	КСР*	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы											Специализированные учреждения и МАГАТЭ													
			Организация Объединенных Наций**	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	Хабитат ООН	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФЛА	ЮНИСЕФ	ВПП	ЮНОПС	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
К действию		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Для информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Рекомендация 9</b>	<b>a</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 10</b>	<b>d</b>		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
<b>Рекомендация 11</b>	<b>c</b>	И																									

Условные обозначения: **P**: рекомендация для принятия решения руководящим органом

**I**: рекомендация для принятия мер исполнительным главой

: рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией.

Намечаемая отдача: **a**: усиление подотчетности; **b**: распространение передового опыта; **c**: улучшение координации и сотрудничества; **d**: усиление контроля и соблюдения требований; **e**: повышение эффективности; **f**: значительная финансовая экономия; **g**: повышение результативности; **o**: прочее.

\* Меры должны быть приняты Председателем КСР.

\*\* Охватывает все подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, Хабитат ООН, УВКБ, БАПОР.