

Ноябрь 2012 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

ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

Сто сорок седьмая сессия

Рим, 5-9 ноября 2012 года

Доклад о ходе внедрения Глобальной системы управления ресурсами

Вопросы в отношении существенных положений настоящего документа
следует направлять по адресу:

г-же Ливии Фурлани (Ms Livia Furlani)

Департамент общеорганизационного обслуживания, людских ресурсов и финансов

Тел.: +39 06 5705 5687

В целях сведения к минимуму воздействия процессов FAO 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 FAO размещено в Интернете по адресу: www.fao.org

РЕЗЮМЕ

- В настоящем документе приводится информация о ходе осуществления проекта по внедрению Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР) за период с мая по сентябрь 2012 года, планах на период с октября 2012 года по май 2013 года и обновлённом состоянии бюджета этой программы.
- Программа готовится к внедрению в Штаб-квартире и в Региональных отделениях в ноябре 2012 года и поэтапному введению в децентрализованных отделениях к маю 2013 года.
- Мероприятия по МСУГС были перепланированы в соответствии с пересмотренным графиком, обсуждавшимся на 143-й сессии в мае 2012 года. Были разработаны и утверждены правила бухгалтерского учёта, другие мероприятия реализуются в соответствии с планом.
- Оценка ожидаемых выгод подтвердила, что ГСУР является важнейшей инвестицией Организации, которая будет способствовать достижению её долгосрочных видения и целей, а в краткосрочном - приносить ощутимые выгоды.
- Осуществление изменений в децентрализованных отделениях продолжает оставаться серьёзным риском в связи с ограниченным потенциалом. Наличие такого риска было подтверждено в ходе недавней оценки, проведенной Канцелярией Генерального инспектора.
- Дальнейшие меры по смягчению этих рисков описываются в связи с развертыванием ГСУР в децентрализованных отделениях, включая дополнительный потенциал обучения и широкую поддержку на месте в самих децентрализованных отделениях непосредственно в процессе и сразу после переключения на ГСУР.
- В июне 2012 года были внесены изменения в процесс управления программой. Было расширено представительство в Исполнительном совете программы за счёт двух оставшихся Региональных представителей - теперь в нём представлены все пятеро Региональных представителей.

РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Комитету предлагается принять к сведению информацию, приведенную в настоящем документе.

Проект рекомендации

- **Финансовый комитет рассмотрел документ FC147/13, в котором изложена обновлённая информация о ходе осуществления проекта по внедрению Глобальной СУР за период с мая по сентябрь 2012 года и планах на период с октября 2012 года по май 2013 года.**
- **Комитет отметил прогресс в осуществлении программы, включая плановое развертывание ГСУР в Штаб-квартире и Региональных отделениях в ноябре 2012 года. Комитет также принял к сведению планы по развертыванию в децентрализованных отделениях и мерах, принятых с целью минимизации рисков, связанных с недостаточным потенциалом в этих отделениях, что отмечалось в докладе Канцелярии Генерального инспектора.**
- **Он принял к сведению плановые затраты на ГСУР и выгоды, которые ожидаются от внедрения этой Программы. Комитет предложил Секретариату продолжить мониторинг этих вопросов и представить обновлённую информацию на весенней сессии 2013 года.**

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1. На своей 143-й сессии в мае 2012 года Комитет рассмотрел доклад о ходе выполнения внедрения Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР) за период с октября 2011 года по апрель 2012 года и планы на период с мая по октябрь 2012 года.
2. По итогам рассмотрения представленной информации Комитет:
 - особо отметил важность дальнейшей полной интеграции и достижения в намеченные проектом сроки и в рамках заявленной сметы расходов основных цели проекта - перехода на МСУГС и обновления системы Oracle до версии 12 - а также неукоснительного соблюдения нового срока перехода на подготовку финансовой отчетности в соответствии с МСУГС в 2014 году;
 - отметил трудности при осуществлении проекта и попросил включить в следующий доклад любые меры, которые следовало бы предпринять Комитету и его членам;
 - поручил Секретариату включить в его доклад Финансовому комитету в октябре 2012 года комплексный интегрированный план осуществления, включая информацию в отношении запланированных, произведенных и ожидаемых расходах в связи с ГСУР с разбивкой по годам и бюджетным статьям, а также с указанием этапных рубежей для мониторинга хода его выполнения; а также
 - доложить о результатах анализа получаемых выгод и о том, как эти выгоды способствуют осуществлению миссии и реализации стратегической концепции Организации; а также
 - поручил Секретариату продолжать отслеживать работу механизмов управления проектом, о чем говорится и в подготовленном Канцелярией Генерального инспектора обзоре, и доложить о результатах на сессии Финансового комитета в октябре 2012 года.
3. В настоящем документе подробно излагаются сведения о ходе осуществления проекта со времени представления предыдущего доклада, а также планы на период с октября 2012 года по май 2012 года и дополнительная информация, запрошенная Комитетом на предыдущей сессии.

Сфера применения и график

4. С момента начала реализации первого этапа проекта в мае 2011 года сфера его применения изменилась не претерпела. ГСУР была создана за счёт слияния в единую программу четырёх инициатив с целью укрепления координации, совместного использования ресурсов и уменьшения расходов:
 - Проект МСУГС
 - Проект замены системы финансового учета на местах (FAS)
 - Проект замены системы ATLAS (служебные поездки)
 - Проект обновления системы Oracle до версии 12
5. Создание интегрированной программы также позволит Организации развернуть единую глобальную систему поддержки административных процессов во всех отделениях. ГСУР охватывает все административные процессы, требующиеся для поддержки следующих сфер:
 - финансы - кредиторская задолженность, дебиторская задолженность, бухгалтерская отчётность (общая бухгалтерская книга), управление активами, управление кассовой наличностью;
 - управление закупками;
 - людские ресурсы - набор персонала, управление эффективностью работы, управление постами, повышение квалификации персонала, кадровое обслуживание, вопросы внештатного персонала, расчёты ведомости;
 - управление поездками - официальные и льготные поездки (начиная планированием и заканчивая обработкой платежей);

- административная отчётность - оперативные и управленческие отчёты, передача данных в корпоративное хранилище данных.

6. График разработки, испытания и внедрения технического решения и начала перехода на финансовую отчётность в соответствии с МСУГС также не претерпел изменений со времени последнего доклада Комитету о ходе его выполнения. Сроки развёртывания в децентрализованных отделениях были приближены, и сегодня ставится задача завершить это развёртывание к маю 2013 года.

7. Основные этапы этого комплексного плана приводятся ниже. Более подробный рабочий план приводится в качестве Приложения А.

Направление деятельности	График выполнения
Запуск проекта, определение потребностей, анализ, подробный макет и этапы создания системы	Завершено
Приёмо-сдаточные испытания	Завершено
Подготовка к внедрению	Сентябрь-октябрь 2012 года
Развёртывание в Штаб-квартире, региональных отделениях и пилотных представительствах	Ноябрь 2012 года
Развёртывание в первой очереди децентрализованных отделений	Февраль 2013 года
Развёртывание во второй очереди децентрализованных отделений	Апрель 2013 года
Развёртывание в последней очереди децентрализованных отделений	Май 2013 года
Инвентаризация в соответствии с требованиями МСУГС	Декабрь 2013 года
Выпуск первых финансовых отчётов в соответствии с требованиями МСУГС	1 января 2014-март 2015 года

Ход осуществления проекта в период с мая по сентябрь 2012 года

8. За это период был достигнут значительный прогресс. Самым важным достижением является плановый запуск программы в эксплуатацию в Штаб-квартире, региональных отделениях и пилотных представительствах в ноябре 2012 года. Этапы создания системы и тестирования приёмо-передачи пользователями были завершены, значительно продвинулась подготовка к внедрению. Основной интерес для Финансового комитета представляют следующие аспекты:

Этапы внедрения системы

- этап создания был завершён, включая конфигурацию, разработку решений и тестирование комплексных процессов в рамках системы проектной группой;
- были завершены приёмо-сдаточные испытания системы конечными пользователями, включая проверку интеграции системы Oracle с другими системами в самой ФАО и за её пределами;
- в течение этого периода были проведены испытания в рамках глобальной инфраструктуры с тем, чтобы убедиться в готовности инфраструктуры глобальной вычислительной сети к развёртыванию ГСУР на местах.

Обучение, коммуникация и внедрение

- подход к обучению и поддержке выстроен на платформе электронного обучения, полученной бесплатно от ВПП. Впрочем, признаётся также необходимость в аудиторном обучении, особенно в децентрализованных отделениях;
- были подготовлены системы и процессы обучения и поддержки, разработаны учебные материалы;
- в каждом регионе был назначен вспомогательный персонал. Эти сотрудники прошли обучение по новым системам в течение сентября с тем, чтобы проводить обучение персонала в региональных и децентрализованных отделениях и оказывать поддержку;
- в конце 2011 года был запущен веб-сайт ГСУР, который с тех пор регулярно обновлялся, включая слайдовые презентации с обзором изменений по каждой области, блоги и ссылки на видеозаписи встреч вопросов и ответов. В Штаб-квартире уже был проведён ряд презентаций, информационные материалы периодически рассылаются в регионы;
- во взаимодействии со всеми регионами были уточнены планы развёртывания, потребности в ресурсах и оценки расходов.

Процедуры МСУГС

- были разработаны и утверждены правила бухгалтерского по всем стандартам МСУГС, применимым к ФАО. Помимо этого, в течение этого периода была завершена разработка технических меморандумов по подготовке бухгалтерских и финансовых отчётов в отношении конкретных видов проводок и представления соответствующей информации;
- были завершены обзор и определение единиц, которые требуется консолидировать в рамках финансовых отчётов ФАО в соответствии с МСУГС;
- начата работа над подробными шаблонами финансовых отчётов, которые будут использоваться при подготовке будущих финансовых отчетов в соответствии с МСУГС, а также в аналитической работе по подготовке входящих балансов (активы, материально-производственные запасы и аренда).

Прочие направления деятельности

- был завершен проект по подробной оценке всех выгод, результаты которого обобщены ниже;
- Канцелярия Генерального инспектора завершила оценку создания системного компонента программы ГСУР. Был согласован и выполняется ряд рекомендаций, приведённых далее в настоящем докладе.

План на период с октября 2012 года по май 2013 года

9. Основные виды программной деятельности на последующий период включали:

Этапы внедрения системы

- старая система будет отключена 30 октября, а новая система будет введена в эксплуатацию в Штаб-квартире и в региональных отделениях во вторник 6 ноября 2012 года.

Обучение, коммуникация и внедрение

- обучение конечных пользователей в Штаб-квартире и в Региональных отделениях будет завершено в течение октября 2012 года параллельно с заключительными приготовлениями к отключению старой системы;
- в шести пилотных представительствах (в Нигерии, Бенине, Индии, Турции, Боливии и Ливане) планируется запустить систему в эксплуатацию до конца года сразу после внедрения в Штаб-квартире и в региональных отделениях; там будет осуществлена

миграция с нынешней системы финансового учета на местах (СФУ) на новую систему ГСУР;

- первая очередь децентрализованных отделений перейдёт с СФУ на ГСУР в течение февраля 2013 года. За ней последует вторая очередь развёртывания, которая завершится в апреле 2013 года. Третью и заключительную волну развёртывания, включающую ряд более крупных и сложных по структуре отделений, планируется завершить в мае 2013 года;
- будет обеспечена поддержка конечных пользователей ГСУР. Первоначально ею будут обеспечены Штаб-квартира, региональные отделения и пилотные отделения; впоследствии она будет доступна пользователям во всех отделениях, в которых развёрнута система.

Процедуры МСУГС

- параллельно с внедрением будет завершена разработка процедур и инструкций по подготовке финансовых отчётов в соответствии с МСУГС;
- процедура инвентаризации с целью оценки начальных остатков товарно-материальных запасов в децентрализованных отделениях будет проведена в пилотном режиме в течение первой половины 2013 по мере развёртывания системы.

Вторая оценка ГСУР Канцелярией Генерального инспектора (КГИ)

10. Внедрение крупной программы такого масштаба несёт с собой ряд рисков, управление которыми осуществляется в основном в рамках самой программы ГСУР и структуры управления ею. В соответствии с передовым опытом также проводились регулярные внешние обзоры, включая аудиторские проверки со стороны КГИ и Внешнего ревизора, обзор консультантам, нанятым в этих целях Директором Отдела информационных технологий, а также внешние обзоры обеспечения качества, проведённые фирмой Ernst & Young. Эти обзоры важны для привлечения внимания Организации к рискам с независимой точки зрения.

11. Вторая оценка, проведённая КГИ летом 2012 года, была сосредоточена на реализации системных компонентов программы и дополняла предыдущую оценку обзора внедрения МСУГС. В ходе этой оценки были сделаны два основных вывода:

- разработка программного решения по организации служебных поездок находится под угрозой вследствие сложности решаемых задач, и сроки, отводимые на завершение приёмо-сдаточных испытаний пользователями, представляются нереалистичными;
- требуется усилить координацию работы над программой ГСУР и над другими трансформационными инициативами (напр., дальнейшая децентрализация); масштабы последней меняются, что затрудняет управление соответствующими рисками в рамках программы.

12. Были приняты меры по решению обеих этих проблем

- на разработку модуля по служебным поездкам были направлены дополнительные ресурсы. Были также определены приоритеты работы с тем, чтобы обеспечить к ноябрю готовность функциональных модулей, крайне необходимых в Штаб-квартире и в региональных отделениях, а модулей, требующихся для развёртывания ГСУР в децентрализованных отделениях - к январю 2013 года;
- были укреплены контакты с Департаментом технического сотрудничества. Департамент технического сотрудничества и Отдел по чрезвычайным операциям и восстановлению регулярно проводят координационные совещания для согласования своей деятельности. С целью согласования планов развёртывания была проведена совместная миссия ГСУР и Отдела по чрезвычайным операциям и восстановлению в Региональное отделение для Африки. Часть сотрудников Отдела по чрезвычайным операциям и восстановлению также заранее прошла обучение работе с ГСУР и сможет оказывать поддержку децентрализованным отделениям в отношении ГСУР.

13. Два других важных момента, отмеченных ГТИ, приводятся ниже. Они касаются развёртывания в децентрализованных отделениях. Эти моменты были учтены при определении подходов к развёртыванию, что описывается в следующем разделе:

- Перенос сроков развёртывания с октября на май 2013 года снижает эффективность работы по уменьшению рисков, проводимой в рамках пилотного проекта по развёртыванию на местах;
- недостаток квалификации в ряде децентрализованных отделений может быть слишком велик для того, чтобы быть ликвидированным в остающееся время. Это может привести к продлению начального этапа эксплуатации с тем, чтобы обеспечить надлежащую поддержку пользователей до стабилизации этой ситуации.

Развёртывание в децентрализованных отделениях и мероприятия по уменьшению рисков

14. В течение августа и сентября римская группа и региональные координаторы совместно разрабатывали подход и подробные планы развёртывания ГСУР в децентрализованных отделениях.

15. В докладах о ходе выполнения, представленных Финансовому комитету в октябре 2011 и в мае 2012 года, в качестве основного риска, связанного с осуществлением изменений в децентрализованных отделениях, был обозначен недостаточный потенциал, что было подтверждено в недавней оценке, проведённой Канцелярией Генерального инспектора.

16. Развёртывание ГСУР и программы обучения направлены на подготовку персонала представительств ФАО к выполнению стандартных процедур ФАО в области людских ресурсов, закупок, служебных поездок и бухгалтерского учёта с использованием нового набора инструментальных средств, предоставляемого ГСУР. Риск заключается в том, что на сегодня эти стандартные процедуры в силу различных причин могут выполняться некорректно.

17. С целью уменьшения этого риска, помимо обучения пользованию системой, требуется провести базовый курс обучения процедурам ФАО и предусмотреть комплексные изменения в организации документооборота практически во всех удалённых офисах. В программе в этой связи предусмотрена дополнительная неделя на укрепление потенциала до проведения обучения по ГСУР, а также расширенная поддержка на местах в каждом отделении после её внедрения. Цена вопроса, т.е. реализации предлагаемых мер борьбы с этим риском в более чем 100 отделениях, составляет порядка 2 млн. долл. США. Успешное применение обновлённых процессов во всех удалённых отделениях в полном соответствии с процедурами ФАО является важнейшим условием реализации преимуществ ГСУР. Преимущества такого подхода значительно перевешивают связанные с этим дополнительные расходы.

18. Основные черты подходов и планов по развёртыванию, включая предлагаемые меры по укреплению потенциала и поддержке на местах, заключаются в следующем:

- до первой волны внедрения система будет развёрнута в шести пилотных отделениях с тем, чтобы aproбировать подход и оценить возможные риски до начала массового развёртывания;
- система будет развёрнута в децентрализованных отделениях в три очереди с тем, чтобы Организация смогла осуществить связанные с этим перемены;
- подход к развёртыванию был существенно доработан. Предусмотрена дополнительная неделя на укрепление потенциала до проведения обучения по работе в ГСУР, а также поддержка на местах в течение одного месяца в каждом отделении в ходе и сразу же после осуществления перехода с системы финансового учёта на местах на ГСУР;
- в этой работе принимают активное участие региональные представители, в каждом отделении назначены региональные координаторы. Развёртывание осуществляется совместно региональными координаторами и центральной рабочей группой по ГСУР;

- во всех регионах были сформированы группы поддержки конечных пользователей, выделенные в их состав сотрудники прошли обучение по новой системе и процессам поддержки конечных пользователей;
- на случай непредвиденных обстоятельств региональные отделения готовятся временно выполнять операции за некоторые децентрализованные отделения.

Руководство программой

19. В результате принятия мер по укреплению руководства в марте была также прекращена деятельность Руководящей группы программы. Сейчас единый Исполнительный совет программы возглавляет заместитель Генерального директора (Операции), и в его состав входят руководители старшего звена из каждого подразделения, затронутого предстоящими переменами, в том числе три региональных представителя и Генеральный инспектор в качестве наблюдателя. В июне были приняты дальнейшие меры по укреплению руководства программой, в результате чего в его состав были введены два оставшихся региональных представителя. На сегодня в Исполнительный совет программы входят все пятеро региональных представителей.

20. В рамках программы Генеральному директору ежеквартально представляются доклады о ходе её выполнения. Обновлённая информация о состоянии работы была также представлена Ревизионному комитету в июле.

Ожидаемые выгоды

21. За время, прошедшее после представления последнего доклада о ходе выполнения, была завершена оценка выгод от внедрения ГСУР. Эта оценка носила весьма подробный характер. Процессы картировались на уровне отдельных задач с распределением ролей и ответственности. Для сфер, где предполагается изменение процессов или ответственности, трудозатраты на выполнение каждой задачи в рамках новых бизнес-процессов ГСУР сравнивались с трудозатратами на выполнение аналогичных задач с применением нынешних процессов. Эта информация сочеталась с объёмными данными для оценки общих последствий в плане трудозатрат.

22. В оценке были также отражены основные слабые места в существующих административных системах и процессах. Они задокументированы в Независимой внешней оценке (НВО) и в других докладах по обзору деятельности Организации. Были отмечены следующие слабые места в децентрализованных отделениях:

- отсутствие корпоративной программы по поддержке на местах функций закупки, служебных поездок, людских ресурсов и планирования;
- имеющиеся инструментальные средства не отвечают задачам, в особенности система финансового учета на местах (СФУ);
- отсутствует интеграция между локальными и корпоративной системами;
- ощущается недостаток управленческой информации для поддержки операций и процесса принятия решений. Не фиксируется важная информация, напр., о платёжных обязательствах на местном уровне, принятом на месте персонале, служебных поездках по стране;
- раздробленность механизмов политической и процедурной работы на уровне страновых отделений;
- отсутствует мониторинг прохождения транзакций по ключевым процессам.

23. С помощью ГСУР, включая внедрение МСУГС, удастся ликвидировать все вышеуказанные слабые места. Она является важнейший долгосрочной инвестицией для Организации и ключевым средством наделения ФАО новыми возможностями, как в Штаб-квартире, так и в децентрализованных отделениях. Некоторые основные выгоды включают:

- внедрение единой административной системы во всех отделениях, включая процессы, соответствующие МСУГС;

- содействие децентрализации и укреплению потенциала на местах;
- наделение полномочиям децентрализованных отделений за счёт поддержки делегирования ответственности и ускорения принятия решений;
- повышение независимости и мобильности вне привязки к географическому положению;
- повышение качества и полноты информации по финансовым и людским ресурсам;
- обеспечение более высокого уровня бухгалтерского учёта, транспарентности и использования ресурсов;
- более глубокое структурирование процессов ФАО с целью обеспечения их соответствия правилам и лучшего мониторинга использования средств;
- повышение эффективности ряда других крупных инициатив, например, таких, как децентрализация работы в чрезвычайных ситуациях, которые для полной реализации своего потенциала требуют развёртывания ГСУР.

24. Новые системы и процессы станут единой глобальной платформой для дальнейших усовершенствований этих процессов в будущем. Развёртывание ГСУР даст возможности для рационализации процессов полного цикла во всех областях и достижения дальнейшей экономии за счёт повышения эффективности.

25. Некоторые процессы были усовершенствованы благодаря переводу на доступные в новом программном обеспечении передовые модели процессов, хотя программой не предусматривается полная перестройка бизнес-процессов ФАО.

26. Синергетический эффект, полученный от сочетания четырёх проектов, позволил провести ряд усовершенствований, сулящих немедленные выгоды. Например, новые функции программы Oracle версии 12 в сочетании с необходимостью пересмотра бизнес-процессов дали возможность полностью изменить работу с внештатными людскими ресурсами. Новое решение позволило на две трети сократить долю ручной обработки информации по внештатным людским ресурсам за счёт устранения этапов создания финансовых и кадровых записей в ручном режиме - сейчас при утверждении решения о найме внештатного сотрудника они создаются автоматически.

27. Несмотря на дополнительные текущие расходы в ряде областей, связанные с внедрением более эффективных средств контроля, в целом эти улучшения привели к ощутимым общим выгодам. По итогам рассмотрения оценки выгод, недавно проведённого Исполнительным советом программы, было установлено, что общая ощутимая выгода составит от 4,5 до 10,3 млн. долл. США ежегодно. Прогнозируемые ощутимые выгоды указаны в рамках диапазона в связи с тем, что в ряде областей не представляется возможным точно оценить базовый уровень эффективности, в связи с чем брались оценочные лучшие и худшие показатели.

28. К общим ожидаемым выгодам относятся:

- ощутимые выгоды, включающие как реальное сокращение расходов, так и повышение производительности. Небольшая часть сокращаемых трудозатрат связана с конкретными обязанностями и может быть проведена как сокращение расходов. Оставшаяся часть затрагивает обязанности многих сотрудников и приведёт к повышению производительности их труда;
- нематериальные выгоды, включая связанные с ликвидацией слабых мест в нынешних административной системе и процессах, делающие возможной их дальнейшую рационализацию.

Бюджет программы

29. Бюджет программы формируется в основном за счёт средств Фонда капитальных расходов (ФКР). Общий утверждённый бюджет программы на 2011-2013 годы составляет 38,5 млн. долл. США. В 2011 году было израсходовано 10,0 млн. долл. США из утверждённого бюджета программы (6,4 млн. долл. США из ФКР и 3,6 млн. долл. США за счёт финансирования Функциональных целей X и Y).

30. Помимо указанных выше расходов на программу ГСУР, в период 2007-2010 годов в рамках предыдущего проекта по внедрению МСУГС до его интеграции с программой ГСУР было израсходовано 7,9 млн. долл. США.

31. Бюджет программы с постатейной разбивкой и расходы на введение МСУГС, включая расходы до запуска программы ГСУР, приводится в Таблице 1 ниже. Более 80% расходов связаны со штатными и внештатными людскими ресурсами, задействованными в программе, включая расходы на следующие мероприятия:

- анализ высокого уровня и проектирование;
- проектирование бизнес-процессов;
- проектирование и спецификации технических решений;
- разработка правил и процедур;
- конфигурация и создание системы;
- испытание компонентов системы и комплексных решений;
- наладка платформы дистанционного обучения;
- подготовка учебных и вспомогательных материалов;
- проведение обучения региональных групп поддержки и конечных пользователей;
- обеспечение поддержки конечных пользователей - сначала в Штаб-квартире, затем в децентрализованных отделениях;
- подготовка к вводу в эксплуатацию, включая пробные прогоны отключения;
- подготовка глобальной сети к развертыванию в децентрализованных отделениях;
- укрепление потенциала в децентрализованных отделениях, включая базовый курс обучения процедурам ФАО;
- управление переходом с СФУ на ГСУР в 100 децентрализованных отделениях;
- поддержка на местах в децентрализованных отделениях непосредственно в процессе и после переключения на ГСУР;
- переписка с менеджерами, конечными пользователями и другими сотрудниками, которых коснулись изменения;
- подготовка финансовых отчётов в соответствии с требованиями МСУГС.

32. Расходы, не связанные с персоналом, включают расходы на дополнительное аппаратные средства и программное обеспечение поддержки ГСУР, позволяющие пользоваться системой в более 100 децентрализованных отделениях. Затраты на лицензии для программного обеспечения сравнительно невелики для такого рода проекта, так как программа ГСУР предусматривает обновление имеющейся системы Oracle, а не закупку совершенного нового пакета программного обеспечения.

Таблица 1: Постатейная разбивка расходов

Цифры, млн. дол. США	Проект МСУГС				Программа ГСУР			Итого
	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (ориент.)	2013 (ориент.)	
Вид расходов								
Людские ресурсы	0,0	0,7	2,2	4,2	9,0	16,3	6,5	38,9
Пользователи деловых прикладных приложений								
<i>Финансы</i>					3,4	4,1	1,5	
<i>ЛР</i>					0,3	1,6	0,8	
<i>Служебные поездки</i>					0,2	0,5	0,2	
<i>Закупки</i>					0,1	0,7	0,3	
<i>Объединенный центр обслуживания</i>					0,1	0,6	0,1	

Технические и функциональные эксперты		4,2	4,9	2,0	
Управление изменениями			1,9	0,9	
Обеспечение качества/Испытания		0,7	1,1	0,4	
Руководство программой			0,9	0,3	
Программное обеспечение и аппаратные средства		0,3	1,7		2,0
Обучение конечных пользователей				1,1	1,1
Прочие расходы¹	0,2	0,1	0,2	0,3	0,7
	0,2	0,8	2,4	4,5	10,0
					20,5
					8,0
					46,4

¹ Прочие расходы включают расходы на служебные поездки, оценку, внешний аудит и другие общие операционные расходы.

ПРИЛОЖЕНИЕ А - ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ ГСУР

