



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
30 September 2016
Russian
Original: English

Семьдесят первая сессия
Пункт 134 повестки дня
**Бюджет по программам на двухгодичный
период 2016–2017 годов**

Модель глобального обслуживания для Секретариата Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря

Резюме

Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи, раздел XIX, в которой Ассамблея просила Генерального секретаря представить доработанное и подробное предложение о модели глобального обслуживания. В докладе содержатся сведения о мерах, принятых в связи с просьбами, высказанными Ассамблеей в ее резолюции, и обновленная информация о ходе осуществления проекта за время, прошедшее после выпуска доклада о базовых элементах модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом Организации Объединенных Наций (A/70/323).

Как указано в пунктах 1–8 доклада о базовых элементах модели глобального обслуживания, административная структура Секретариата имеет в своем составе порядка 98 самостоятельных подразделений, обслуживающих отдельные места службы или конкретные департаменты и управления, и эту структуру следует сделать менее громоздкой и более эффективной, в том числе с точки зрения затрат. Для обеспечения процесса оказания административных услуг, который был бы приемлем с точки зрения удовлетворения нынешних и будущих оперативных потребностей Секретариата, Секретариат должен перейти к новой модели обслуживания. Такая модель будет обеспечивать максимальный эффект от объединения усилий и максимально возможное совместное использование инфраструктуры при одновременном учете специфических потребностей разных частей Секретариата, включая структуры, осуществляющие деятельность по поддержанию мира, и другие ориентированные на деятельность на местах структуры. В этой модели будут использованы специальные знания и опыт, накопленные во всех подразделениях Секретариата, и потенциал всех недавних



инициатив по осуществлению преобразований при сочетании практики осмот- рительного распоряжения ресурсами с ориентацией на достижение конкретных результатов и уделении еще большего внимания качеству услуг и своевре- менности их предоставления.

В докладе излагается концепция модели глобального обслуживания и при- водится информация о прогрессе в разработке этой модели, в том числе об ис- ходных данных, а также о качественных и количественных выгодах. С учетом решений, которые будут приняты Генеральной Ассамблеей по настоящему до- кладу, Генеральный секретарь включит подробные предложения в соответству- ющие бюджетные предложения. В связи с созданием модели глобального об- служивания испрашиваются ресурсы для осуществления детальной разработки и реализации проекта.

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение	3
II. Концепция, предназначение и руководящие принципы	3
III. Сфера охвата и методология проекта модели глобального обслуживания	5
IV. Краткая информация об оценке модели глобального обслуживания 2016 года	7
V. Предложения в отношении предоставления услуг в рамках модели глобального обслуживания	10
A. Управление людскими ресурсами и начисление заработной платы	12
B. Счета к оплате	17
C. Обработка заявок на поездки и требований о возмещении путевых расходов и оплате билетов	20
D. Закупки	24
E. Охват общими услугами периферийных мест службы	25
F. Консолидация услуг в пределах соответствующих мест службы	28
VI. Соображения, касающиеся модели глобального обслуживания	32
A. Ожидаемые выгоды	32
B. Оценка мест предоставления услуг	33
C. Механизмы отчетности и финансирования общих центров обслуживания	36
D. Оценка предложений с учетом руководящих принципов, касающихся МГО	37
E. Система управления рисками	38
VII. Реализация проекта МГО	40
A. Краткая информация о порядке реализации проекта	40
B. Управление процессом преобразований и влияние на персонал	42
C. Управление проектами	43
VIII. Последствия с точки зрения ресурсов	47
IX. Меры, которые рекомендуется принять Генеральной Ассамблее	49
Приложения	
I. Нынешняя система руководства в рамках модели глобального обслуживания	51
II. Организационная структура проекта и распределение должностей на 2017 год	53
III. Исходная информация о модели глобального обслуживания	54

I. Введение

1. Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи, в разделе XIX которой Ассамблея просит Генерального секретаря подготовить подробное предложение о модели глобального обслуживания для рассмотрения на основной части ее семьдесят первой сессии. В основу доклада положены результаты работы, о которой говорилось в докладе Генерального секретаря о базовых элементах модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом Организации Объединенных Наций (A/70/323) (далее — «базовый доклад»). При подготовке доклада были приняты во внимание соответствующие решения Генеральной Ассамблеи, а также связанные с этим вопросом замечания и рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и надзорных органов.

II. Концепция, предназначение и руководящие принципы

2. С учетом информации, изложенной в базовом докладе, и в соответствии с целью создания действительно глобального Секретариата Генеральный секретарь предлагает повысить способность Секретариата выполнять свои мандаты при поддержке со стороны административных служб, которые обеспечивают то, что необходимо, тогда, когда это необходимо, и там, где это необходимо. Общеорганизационный подход позволит своевременно предоставлять высококачественные стандартизированные административные услуги в рамках всего глобального Секретариата таким образом, чтобы внимание прежде всего было сосредоточено на удовлетворении потребностей обслуживаемых структур, решении важнейших оперативных задач и достижении конкретных результатов при обеспечении надлежащего контроля, надзора и эффективности с точки зрения затрат.

3. Концепция модели глобального обслуживания, одобренная Руководящим комитетом по модели глобального обслуживания, состоит в предоставлении административной поддержки, которая обеспечивала бы эффективное выполнение мандатов Организации Объединенных Наций, и основана на следующих руководящих принципах: ориентированность на удовлетворение нужд обслуживаемых структур и адаптивность; высокий уровень обслуживания; эффективное управление результатами деятельности на общеорганизационном уровне; и упрощение, специализация и укрепление будущей модели деятельности. Эта концепция наглядно представлена на диаграмме I.

Диаграмма I
Концепция, предназначение и руководящие принципы



III. Сфера охвата и методология проекта модели глобального обслуживания

4. **Сфера охвата.** Согласно разделу XIX резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи, при разработке модели глобального обслуживания ее охват был ограничен оказанием административного вспомогательного обслуживания.

5. При разработке модели глобального обслуживания учитываются извлеченные уроки и передовая практика, накопленные в процессе осуществления текущих инициатив по реорганизации рабочих процессов и внедрения и использования совместного обслуживания в Секретариате и системе Организации Объединенных Наций, а также соответствующие замечания и рекомендации надзорных органов и контрольные показатели аналогичных инициатив в государственном секторе. Услуги по административной поддержке в настоящее время пересматриваются согласно следующим указаниям, изложенным в базовом докладе:

а) **Упрощение административных функций и рабочих процедур.** Чтобы повысить оперативность и способность реагировать на оперативные потребности, в настоящее время производится пересмотр сложных административных структур Секретариата, а также основных административных регламентов, процедур и порядка делегирования полномочий. Продолжается анализ административных процессов на предмет исключения излишних и не приносящих никакой дополнительной отдачи элементов. Кроме того, изучаются возможности использования информационно-коммуникационных технологий при осуществлении сквозных административных процессов.

б) **Специализация административных обязанностей при четком определении функций.** Произойдет структурная перестройка административной системы Организации, что позволит проводить более четкое разграничение между стратегической и оперативной деятельностью и осуществлением стратегического надзора и административным обслуживанием. Специализация на всех уровнях Секретариата позволит в большей степени сконцентрировать экспертный потенциал и обеспечить согласованность административного обслуживания, когда различные структуры будут функционировать как составные части единой общеорганизационной модели. Обслуживаемые структуры будут освобождены от большинства административных обязанностей, связанных с текущей деятельностью, и сосредоточат внимание на выполнении своих основных мандатов и стратегических административных обязанностей, включая составление бюджета, финансовое управление и другие управленческие функции. Предполагается, что административные должности придется перепрофилировать в целях уточнения будущих функций и обязанностей. Благодаря лучшему распределению обязанностей будут укреплены механизмы надзора и обеспечения подотчетности.

в) **Объединение административных служб в рамках всего Секретариата.** Были изучены различные зависящие от потребностей обслуживаемых структур и видов административного обслуживания варианты совместных механизмов обслуживания, например: i) обеспечение административной поддержки текущей деятельности через совместные центры обслуживания; и/или ii) обеспечение административных услуг, для оказания которых требуется наличие специальных технических знаний, через центры передового опыта, оказывающие специализированную консультационную помощь и располагающие необходимыми специалистами.

6. **Методология.** При проведении оценки модели глобального обслуживания применялась описанная в базовом докладе методология, предусматривающая шесть этапов. Ниже излагаются предусмотренные в методологии этапы:

а) Этап 1: оценка административных процессов с точки зрения их зависимости от местонахождения и включение их в одну из трех категорий: «процессы в Центральных учреждениях»¹, «процессы в узловом центре»² или «местные процессы»³;

¹ Функции Центральных учреждений заключаются в осуществлении стратегического руководства, определении общей политики, осуществлении надзора и общего руководства в том, что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами.

- b) Этап 2: оценка сложности перевода процесса в совместный центр обслуживания и воздействия этого шага на практическую деятельность;
- c) Этап 3: отнесение функций к соответствующим организационным структурам Секретариата в целях определения, где в настоящий момент выполняются соответствующие функции, и количественной оценки рабочей нагрузки по осуществлению каждого процесса (см. раздел V и приложение III);
- d) Этап 4: определение точек, в которых может быть организовано оказание объединенных административных услуг, с учетом соображений качества и рентабельности (см. раздел VI.B);
- e) Этап 5: разработка экономического обоснования модели глобального обслуживания (см. раздел V, VI.A. и приложение III);
- f) Этап 6: составление матрицы рисков в целях оценки потенциальных рисков и разработки стратегии их снижения (см. раздел VI.E.).

IV. Краткая информация об оценке модели глобального обслуживания 2016 года

7. **Этап 1. Оценка процессов с точки зрения их зависимости от местонахождения и включение их в одну из категорий.** Как указано в пункте 28 базового доклада, было выявлено 142 независимых от местоположения процесса, которые могут быть переведены на платформу совместного обслуживания. В начале 2016 года в рамках этапа оценки модели глобального обслуживания были заново проанализированы и отнесены к той или иной категории 386 административных процессов, включая процессы, осуществляемые в системе общеорганизационного планирования ресурсов Секретариата «Умоджа» и вне ее. В ходе оценки были учтены опыт внедрения системы «Умоджа» и решения, принятые Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 70/248 A, в которой Ассамблея подчеркнула, что при разработке модели глобального обслуживания следует ограничить ее охват оказанием административного вспомогательного обслуживания, и особо отметила, что подразделения и сотрудники, осуществляющие функции, связанные главным образом с поддержанием непосредственных контактов с государствами-членами, включая страны, предоставляющие войска, будут по-прежнему размещаться в Центральном учреждениях. Результаты оценки процессов 2016 года представлены на диаграмме II.

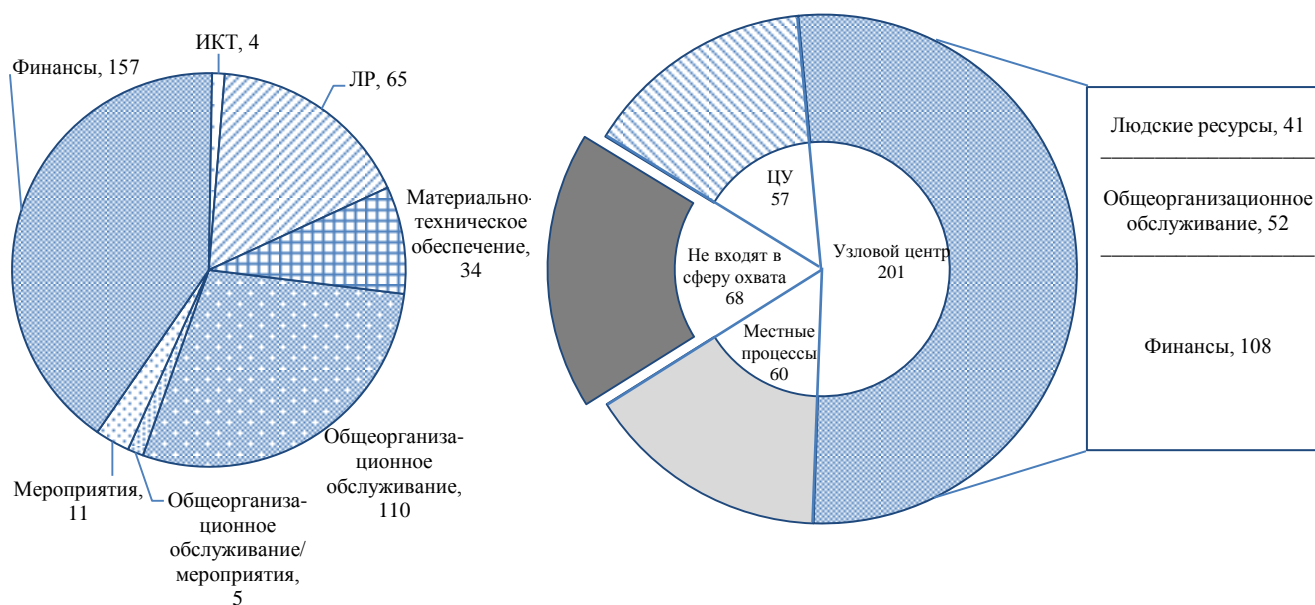
² Под не зависящими от местонахождения видами обслуживания (или процессами в узловом центре) понимаются либо те виды обслуживания, которые обеспечиваются на местной основе, но могут быть частично или полностью переведены на централизованную основу, упрощены и автоматизированы за счет использования совместных механизмов обслуживания, либо те виды обслуживания, которые обеспечиваются в основном Центральными учреждениями Организации Объединенных Наций/отделениями за их пределами, но могут осуществляться и из других географических точек.

³ Функции местных служб заключаются в обеспечении обслуживания, при осуществлении которого местонахождение играет важнейшую роль и которое не может обеспечиваться из других географических точек.

8. По результатам оценки 2016 года: 68 процессов системы «Умоджа» были признаны выходящими за сферу охвата, поскольку они будут внедряться в рамках дополнительного модуля 2 системы «Умоджа» и могут быть рассмотрены в будущем; 57 процессов были отнесены к категории функций Центральных учреждений или к процессам, связанным с осуществлением стратегического руководства, определением общей политики, осуществлением надзора и общего руководства в том, что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами; 60 процессов были отнесены к категории местных процессов или процессов, при осуществлении которых местонахождение играет важнейшую роль и которые не могут обеспечиваться из других географических точек, таких как составление бюджетов, координация проведения ревизий, отбор персонала и другие управленческие функции; и 201 процесс был отнесен к категории процессов в узловом центре или независимых от местоположения процессов, которые могут быть переведены на платформу совместного обслуживания.

Диаграмма II
Оценка процессов 2016 года

Разбивка по руководителям процессов
Всего — 386



Сокращения: ЦУ — Центральные учреждения; ЛР — людские ресурсы; ИКТ — информационно-коммуникационные технологии.

9. **Этап 2. Оценка сложности перевода процессов и воздействия этого шага на практическую деятельность.** 201 процесс, отнесенный к категории независимых от местоположения, был оценен с точки зрения простоты осуществления (допустимость риска и простота процесса) и приоритетности (по-

тенциальные выгоды и готовность). Результаты анализа свидетельствуют о том, что процессы, связанные с управлением людскими ресурсами, начислением заработной платы, кредиторской задолженностью, оформлением проездных документов и закупками, могут быть включены в общую систему обслуживания. Исходя из этой оценки, рекомендаций руководителей процессов и передовой практики в области совместного обслуживания Руководящий комитет по модели глобального обслуживания 13 мая 2016 года одобрил дальнейшее изучение трех сквозных процессов: управления людскими ресурсами и начисления заработной платы; закупок и ведения счетов к оплате; и оформления проездных документов, обработки требований о возмещении путевых расходов и обработки документов на выплату штрафов. Кроме того, были одобрены две инициативы в области управления: расширение номенклатуры общих услуг на местах и создание общих центров обслуживания в существующих местах службы. При дальнейшем более подробном изучении этих пяти инициатив учитывались принципы разработки, изложенные в пункте 33 базового доклада. Следует отметить, что не все из 201 процесса, отнесенного к категории «процессы в узловом центре», были подвергнуты дальнейшему изучению. Таким образом, некоторые процессы также могут быть переведены на платформу совместного обслуживания и будут исследованы на более позднем этапе внедрения модели глобального обслуживания. Результаты подробного исследования 2016 года представлены в разделе V и приложении III.

10. Этап 3. Отнесение функций к соответствующим организационным структурам. Группа по проекту, при поддержке специализированных консультантов и функциональных рабочих групп по каждому из сквозных процессов, определила такие элементы, как объем деятельности, пункты, из которых предоставляется услуга, примерное число полных штатных единиц и предварительные оценки количественных выгод. Исходная информация по предложениям, содержащимся в докладе, представлена в приложении III.

11. В соответствии с просьбой, содержащейся в пункте 10 раздела XIX резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи, Генеральный секретарь пересмотрел свое предложение принять февраль 2016 года за исходный срок для составления технико-экономического обоснования модели глобального обслуживания, принимая во внимание необходимый период стабилизации для системы «Умоджа». С учетом меняющегося и динамичного характера Организации сбор исходной информации считается циклическим процессом и будет периодически повторяться в целях подтверждения предположений, положенных в основу проекта, и прогнозов относительно ежегодных операций, а также для оценки прогресса и результативности. Сведения о прогрессе в области сбора и анализа исходных данных о предложениях, содержащихся в докладе, представлены в приложении III.

12. Этап 4. Определение точек, в которых может быть организовано выполнение объединенных общих вспомогательных функций. В соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи, содержащейся в разделе XIX ее резолюции 70/248 А, и пунктом 45 базового доклада был проведен обзор сравнительных преимуществ основных существующих мест службы. Подход, методология и результаты сравнительной оценки мест предоставления услуг излагаются в разделе VI.B.

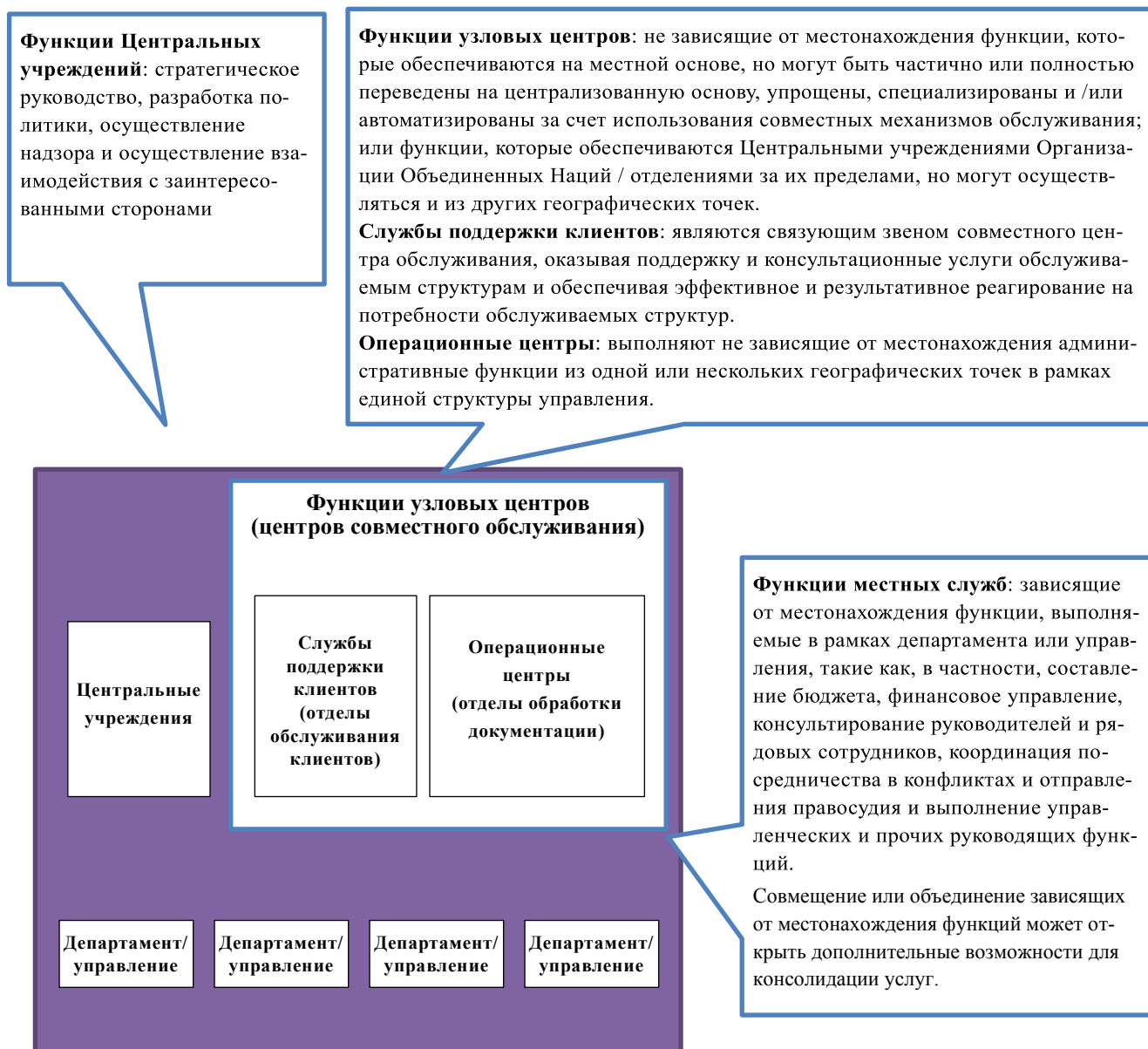
13. **Этап 5. Разработка экономического обоснования модели глобального обслуживания.** Генеральный секретарь представляет предложения, касающиеся общих услуг в пяти областях: управление людскими ресурсами; начисление заработной платы; ведение счетов к оплате; расширение номенклатуры общих услуг на местах; и создание общего центра обслуживания в Нью-Йорке. В настоящем докладе дается экономическое обоснование каждого из этих предложений в отношении предоставления услуг. Дополнительная подробная информация будет включена в соответствующие предлагаемые бюджеты.

14. **Этап 6. Составление матрицы рисков модели глобального обслуживания.** В пункте 43 базового доклада Генеральный секретарь заявил, что модель глобального обслуживания была включена в описание организационных рисков по категории «Организационные преобразования». В пункте 36 своего доклада A/70/436 Консультативный комитет отметил, что «внедрение новой модели предоставления услуг существенно повлияет на организационные структуры Секретариата Организации Объединенных Наций, порядок подчинения, методы работы, процессы и процедуры». Описание предполагаемой матрицы рисков модели глобального обслуживания приводится в разделе VI.E.

V. Предложения в отношении предоставления услуг в рамках модели глобального обслуживания

15. Модель глобального обслуживания обеспечит структурную перестройку административной системы Секретариата, что позволит проводить более четкое разграничение между стратегической и оперативной деятельностью и осуществлением стратегического надзора и административным обслуживанием. Благодаря ей будут уточнены функции и обязанности и определены надлежащие полномочия каждой структуры. Предполагаемая административная система при использовании модели глобального обслуживания представлена на диаграмме III.

Диаграмма III
Административная система при использовании модели глобального обслуживания



16. Как указано в пункте 9 выше, Руководящий комитет по модели глобального обслуживания одобрил дальнейшее изучение трех инициатив, касающихся сквозных процессов, и двух инициатив в области управления. В нижеследующих пунктах приводятся результаты исследования.

17. В соответствии с рекомендацией Консультативного комитета, содержащейся в пункте 30 его доклада A/70/436, при разработке предложений учитывалась возможность осуществления процессов из одной точки для всего Секретариата. С учетом широкого характера работы Организации и необходимости обеспечения того, чтобы выполнение функций могло продолжаться в том случае, если осуществление деятельности в одной из точек окажется временно невозможным, для бесперебойного функционирования необходимо, чтобы важнейшие функции могли выполняться как минимум двумя точками. Вместе с тем некоторые услуги могли бы оказываться всему Секретариату из одной точки, в частности услуги, предоставляемые центром передового опыта.

18. Для сведения к минимуму числа конечных точек предлагается придерживаться поэтапного подхода. Переходный этап, на котором начнется консолидация услуг, предлагается запланировать на 2018–2019 годы (этап 1), в результате чего конечный результат будет достигнут в 2020–2021 годах (этап 2). Поэтапный подход позволит извлечь ценные уроки и даст возможность доработать конечный проект с учетом этих уроков. Он также поможет повысить осведомленность о том, в каком направлении движется Организация, и лучше подготовить Секретариат и его сотрудников к предстоящим изменениям.

19. С учетом мнения Консультативного комитета, изложенного в его докладе A/70/436, о том, что модель глобального обслуживания должна предусматривать наиболее рациональное распределение функций между различными местами службы и самое эффективное использование уже имеющейся инфраструктуры Секретариата и вложенных инвестиций, а также опираться на опыт и уроки, извлеченные из работы уже действующих совместных механизмов обслуживания, на первом этапе (в 2018–2019 годах) оказание услуг будет сосредоточено в шести местах службы, где базируются основные провайдеры административных услуг, в целях использования на переходном этапе существующего потенциала в основных регионах.

20. В целях обеспечения последовательного подхода для начального этапа консолидации в 2018–2019 годах были разработаны три параметра: а) перераспределение, по мере возможности, рабочей нагрузки в рамках одного часового пояса с учетом местных особенностей; б) перераспределение ресурсов между местами службы лишь в том случае, если принимающее место службы не в состоянии справиться с дополнительной рабочей нагрузкой в пределах имеющихся ресурсов; и в) смягчение последствий любого перераспределения ресурсов, которое привело бы к увеличению расходов.

A. Управление людскими ресурсами и начисление заработной платы

Нынешняя модель обслуживания

21. В настоящее время операции, касающиеся управления людскими ресурсами, начисления пособий и привлечения консультантов и индивидуальных подрядчиков, осуществляются в том или ином объеме 26 подразделениями. Действуя в рамках одной и той же нормативной базы, они используют разные стандарты, методы, процедуры и административные механизмы.

22. После введения в действие блока 5 системы «Умоджа» начисление заработной платы будет производиться в 10 пунктах расположения (Аддис-Абеба, Бангкок, Бейрут, Вена, Женева, Найроби, Нью-Йорк и Сантьяго, а также Энтеббе, Уганда, и Кувейт (для национальных сотрудников и отдельных негражданских сотрудников полевых миссий)).

23. В Нью-Йорке сотрудники административных канцелярий и Службы людских ресурсов Управления людских ресурсов, отвечающие за людские ресурсы и финансы, были временно размещены во временно созданной группе по внедрению системы «Умоджа» в Центральных учреждениях.

Будущая модель обслуживания

24. Будущая модель обслуживания в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы позволит своевременно предоставлять высококачественные стандартизированные услуги в рамках всего Секретариата через совместные центры обслуживания. Каждый центр обслуживания будет предоставлять все услуги в области управления людскими ресурсами, в том числе услуги, связанные с зачислением в штат и кадровыми изменениями, контролем за исполнением контрактов, начислением пособий, увольнениями и административным обслуживанием консультантов и индивидуальных подрядчиков, и услуги по начислению заработной платы, а также будет осуществлять постоянный оперативный контроль и оказывать бесперебойную поддержку всем обслуживаемым подразделениям и сотрудникам на основе системы одного окна для клиента.

25. Процесс предоставления услуг в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы консолидирует осуществление не зависящих от местоположения процессов по подразделениям и будет включать:

а) службы поддержки клиентов, выступающие связующим звеном в отношениях с сотрудниками и другими клиентами и оказывающие поддержку и консультационные услуги;

б) операционные центры, обрабатывающие операции, связанные с людскими ресурсами, в системах «Умоджа» и «Инспира» и управляющие процессами начисления заработной платы, включая службу оперативной поддержки, занимающуюся урегулированием ненадлежащим образом обработанных и сложных ретроактивных операций;

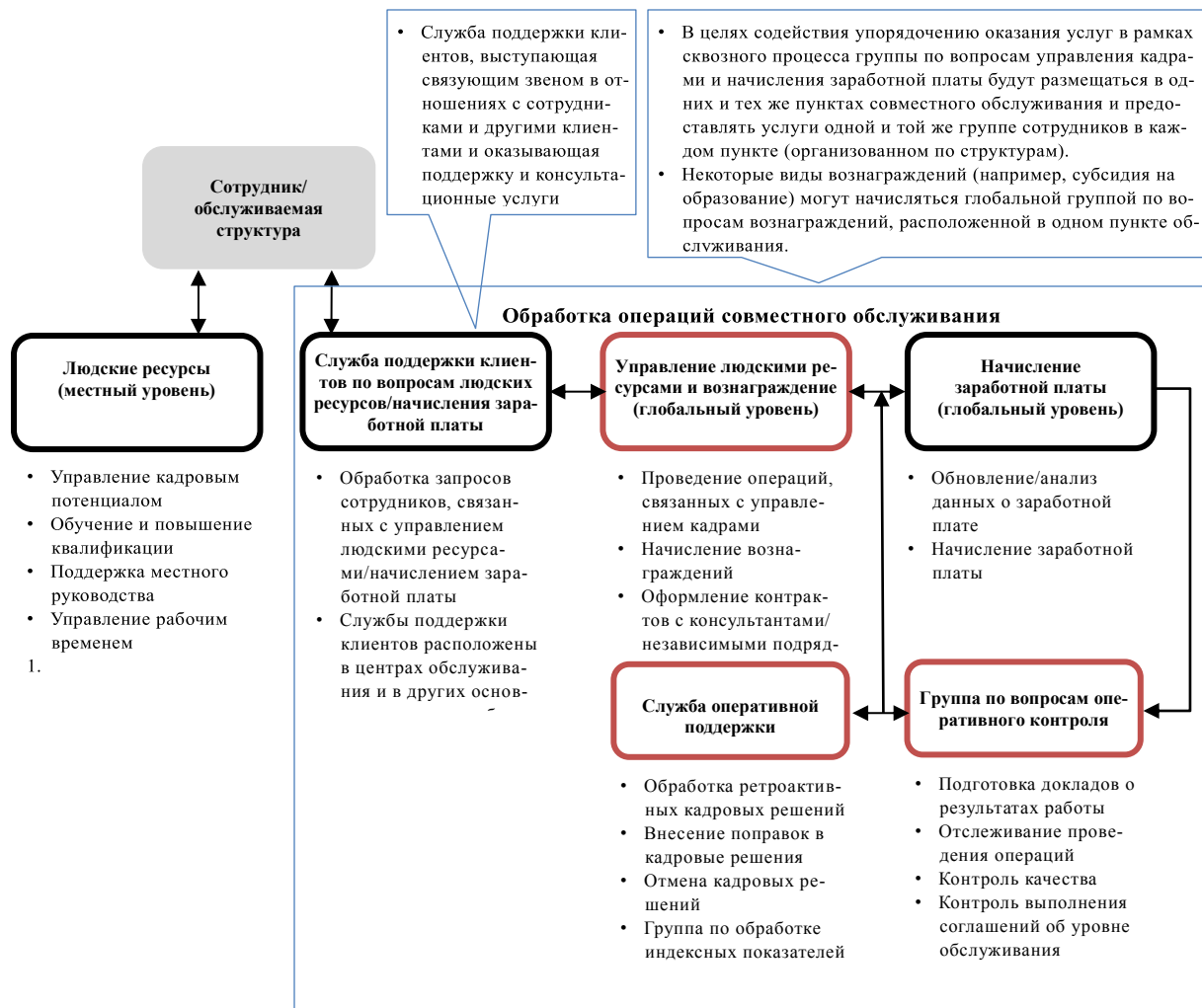
в) группу по вопросам оперативного контроля, отслеживающую проведение операций в центре, выполняющую функции по контролю качества, обеспечивающую достижение целевых показателей соглашений об уровне обслуживания и занимающуюся подготовкой всей соответствующей отчетности о результатах работы.

26. Местные структуры сохраняют за собой такие функции, как: управление кадровым потенциалом при наборе персонала на местах, включая кадровое планирование и отбор персонала на местном уровне; обучение, повышение квалификации и организация служебной деятельности; управление рабочим временем; и оказание руководителю департамента/управления и руководителям программ поддержки в выполнении их обязанностей.

27. Управление людских ресурсов и Управление по планированию программ, бюджету и счетам продолжают выполнять функции Центральных учреждений — стратегическое руководство, разработка политики, осуществление надзора и осуществление взаимодействия с заинтересованными сторонами — соответственно в отношении людских ресурсов и начисления заработной платы.

28. На диаграмме IV отражен порядок осуществления сквозного процесса в случае применения будущей модели предоставления услуг в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы. На ней указаны деятельность, которая по-прежнему будет вестись на местах, операции, которые будут проводиться в совместном центре обслуживания, и функции служб поддержки клиентов.

Диаграмма IV
Схема управления людскими ресурсами и начисления заработной платы



Аргументы в пользу преобразований

29. При нынешней децентрализованной модели оказания услуг в области управления людскими ресурсами обслуживаемые структуры и сотрудники сталкиваются с процедурными несоответствиями в отделениях, а различия в обязанностях сотрудников по вопросам людских ресурсов привели к различиям в уровне удовлетворенности клиентов. Это не позволяло Секретариату в полной мере применять набор единых стандартов управления людскими ресурсами и организации служебной деятельности. Кроме того, имелись лишь ограниченные возможности для оптимизации услуг и сокращения расходов.

30. Начисление заработной платы уже производится частично консолидированным способом группами в 10 пунктах расположения (после введения в действие кластера 5 системы «Умоджа»). Дальнейшая консолидация и согласование с процессом управления людскими ресурсами и внедрение модели глобального обслуживания будут способствовать лучшему распределению рабочей нагрузки и более эффективной сквозной обработке, что позволит достичь экономии за счет эффекта масштаба.

31. Объединение функций, связанных с административным управлением людскими ресурсами и начислением заработной платы, в рамках двух операционных совместных центров обслуживания, а также наличие служб поддержки клиентов в центрах обслуживания и в основных местах службы позволит Секретариату сделать процесс обслуживания всех сотрудников и подразделений простым и бесперебойным. В частности, центры обслуживания позволят Секретариату: регулировать риски для бесперебойного функционирования; улучшить распределение рабочей нагрузки; четко определить функции и обязанности; и управлять стандартизированными процессами для выполнения операционных функций в Секретариате. Службы поддержки клиентов будут предоставлять сотрудникам легкий доступ к поддержке в случае возникновения языковых проблем и/или в случае срочных запросов. Они будут служить также системой одного окна для клиентов и эффективно выполнять функцию связующего звена между операционными центрами и клиентами, обеспечивая таким образом более четкое разграничение функций и повышение эффективности обработки операций.

План реализации

32. **Этап 1.** В рамках подготовки к этапу 2, как указано в пунктах 18–20 выше, на первом этапе (в 2018–2019 годах) оказание услуг будет сосредоточено в шести местах службы, где базируются основные провайдеры административных услуг, в целях использования на переходном этапе существующего потенциала в основных регионах, а именно: в Нью-Йорке, Женеве, Найроби, Вене, Бангкоке и Энтеббе. Распределение транзакционной нагрузки в 2018–2019 годах с учетом организационной структуры будет следующим:

а) Нью-Йорк будет отвечать за предоставление услуг в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы всем подразделениям, базирующимся в Нью-Йорке, Экономической комиссии для Латинской Америки и Карибского бассейна и полевым миссиям в регионе, таким как Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити

(МООНСГ) и Миссия Организации Объединенных Наций в Колумбии⁴; центр будет продолжать оказывать услуги по начислению заработной платы всем подразделениям, базирующимся в Нью-Йорке, а также международным сотрудникам полевых миссий;

b) Женева будет отвечать за предоставление услуг в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы подразделениям, обслуживаемым ею в настоящее время, а также местным отделениям Управления по координации гуманитарных вопросов (УКГВ);

c) Найроби будет отвечать за предоставление услуг в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы подразделениям, обслуживаемым ею в настоящее время, Экономической комиссии для Африки (ЭКА) и Экономической и социальной комиссии для Западной Азии (ЭСКЗА);

d) Вена будет продолжать оказывать услуги в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы подразделениям, обслуживаемым ею в настоящее время;

e) Бангкок будет продолжать оказывать услуги в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы подразделениям, обслуживаемым им в настоящее время, и, при необходимости, другие возложенные на него административные услуги;

f) Энтеббе будет продолжать оказывать услуги в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы (национальные сотрудники и отдельные негражданские сотрудники) своему нынешнему и расширенному кругу обслуживаемых структур.

33. В целях поддержания тесного контакта с клиентами службы поддержки клиентов будут созданы в шести местах службы, а также в Сантьяго, Бейруте и Аддис-Абебе. В частности, ведение операций, касающихся персонала ЭСКЗА, а также необходимые для этого ресурсы будут сосредоточены в Найроби, в то время как в Бейруте будет действовать служба поддержки клиентов для выполнения функций по оказанию поддержки персоналу.

34. **Этап 2.** В соответствии с принципами разработки модели глобального обслуживания предполагается, что функции, связанные с управлением людскими ресурсами и начислением заработной платы, могут быть объединены в глобальном масштабе в рамках двух совместных центров обслуживания, что обеспечит выгоды, указанные в докладе. Эти усилия будут включать: определение функций и обязанностей совместных центров обслуживания и функций и обязанностей, сохраняющихся за департаментами Секретариата, отделениями, региональными комиссиями и полевыми миссиями; постоянный обзор процедуры делегирования полномочий и доработка систем отчетности и подотчетности, соглашений об уровне обслуживания, содержащих ключевые показатели эффективности, и механизмов передачи соответствующим инстанциям любых возникающих вопросов. Местоположение центров обслуживания еще не определено (см. раздел VI.B ниже).

⁴ При условии, что Совет Безопасности примет соответствующие решения по мандатам МООНСГ и Миссии Организации Объединенных Наций в Колумбии.

Качественные и количественные выгоды

35. **Качественные выгоды.** Ожидаемые выгоды от перехода на модель глобального обслуживания были определены Генеральным секретарем в пункте 25 его базового доклада и резюмируются в разделе VI.A настоящего доклада. Что касается управления людскими ресурсами и начисления заработной платы, то основное внимание уделяется совершенствованию процесса оказания административных услуг (обеспечение стабильно высокого качества обслуживания и его ориентированности на нужды клиентов) и сокращению соответствующих расходов. Модель глобального обслуживания в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы обеспечит: сквозную обработку процессов и бесперебойное обслуживание клиентов по системе одного окна; более четкое определение механизмов управления и подотчетности, в том числе упрощение процедуры делегирования полномочий; согласованность обслуживания; эффективность обслуживания с точки зрения качества, своевременности и затрат; бесперебойное обслуживание в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы; объединение функций, связанных с управлением полевым и неполевым штатным и внештатным персоналом и начислением ему заработной платы; и повышение степени стандартизации процессов и эффективности механизмов контроля.

36. **Количественные выгоды.** Информация о методологической основе и ходе анализа количественных выгод от реализации предложения в отношении управления людскими ресурсами и начисления заработной платы приводится в разделе VI.A ниже и в приложении III к докладу.

В. Счета к оплате

Нынешняя модель обслуживания

37. При нынешней модели обслуживания процесс обработки счетов к оплате носит весьма децентрализованный характер и различается в зависимости от места, вида платежа и структуры, осуществляющей оплату. Помимо сотрудников, выполняющих в качестве своих основных обязанностей функции по обработке счетов к оплате в различных местах службы, многие другие сотрудники в рамках своих более широких функциональных обязанностей занимались подготовкой либо утверждением документов, связанных со счетами к оплате. В первом квартале 2016 года более 1000 сотрудников занимались подготовкой или утверждением таких документов.

Будущая модель обслуживания

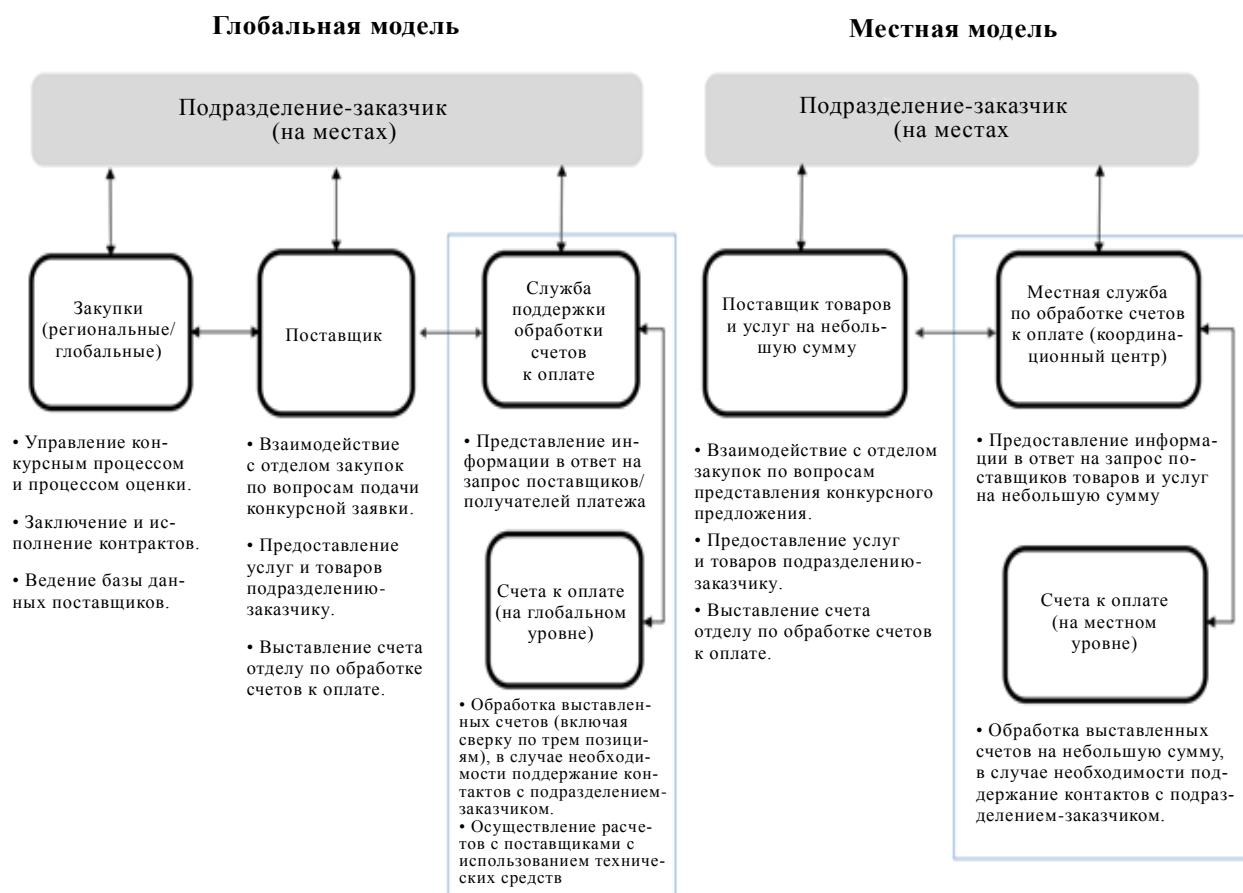
38. Применение будущей модели обслуживания для обработки счетов к оплате позволит своевременно предоставлять высококачественные и единообразные услуги всем подразделениям Секретариата на базе общих центров обслуживания. Каждым из таких общих центров обслуживания будет осуществляться обработка выставленных счетов при наличии заказа на покупку; выставленных счетов без заказа на покупку; счетов, выставленных между учреждениями; а также писем-заказов, полученных от государств-членов. Учет корректирующих счетов (или «взаимное погашение требований и обязательств») может

осуществляться на глобальном уровне центром передового опыта ввиду меж-учрежденческого характера таких операций. Будет уделяться внимание согласованию функций по обработке счетов к оплате с будущей моделью обслуживания в области закупок по мере ее эволюции в 2020–2021 годах. В состав каждого центра обслуживания будут входить служба поддержки клиентов, которая будет оказывать сотрудникам поддержку и консультационную помощь по вопросам политики, а также единая справочная служба для поставщиков.

39. На диаграмме V представлен весь процесс обработки счетов к оплате в соответствии с глобальной моделью обслуживания. На ней представлена информация о функциях, которые будут по-прежнему выполняться на местном уровне, об операциях, которые будут осуществляться общим центром обслуживания, и о функциях служб поддержки клиентов по вопросам счетов к оплате.

Диаграмма V

Предлагаемая схема оказания услуг, связанных с обработкой счетов к оплате



40. На местах будут по-прежнему выполняться, в частности, следующие функции: оплата счетов на небольшую сумму и управление счетами малой кассы. Кроме того, процесс возмещения расходов государствам-членам за предоставленные войска и принадлежащее контингентам имущество будет по-прежнему осуществляться в централизованном порядке в Центральных учреждениях, поскольку это требует тесного взаимодействия с постоянными представительствами, с Отделом бюджета и финансов полевых операций Департамента полевой поддержки, Отделом финансирования операций по поддержанию мира Управления по планированию программ, бюджету и счетам и с Кассовой секцией.

41. Управление по планированию программ, бюджету и счетам будет по-прежнему выполнять относящиеся к ведению Центральных учреждений функции, связанные с осуществлением стратегического руководства, определением политики, осуществлением надзора и общего руководства в том, что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Аргументы в пользу преобразований

42. Консолидация операционных функций с их передачей в ведение специальных групп в общих центрах обслуживания позволит повысить эффективность и обеспечить более высокую профессиональную квалификацию специалистов по обработке счетов к оплате. Это позволит сократить в рамках всей Организации число сотрудников, занимающихся обработкой счетов к оплате в рамках более широкого набора функций, а также сотрудников, которые осуществляют подготовку или утверждают относительно небольшое число документов. Это позволит также более широко использовать функциональные возможности системы и технологические решения (например, сканирование счетов к оплате, представление электронных счетов, автоматизированная сверка по трем позициям), которые должны дополнительно повысить объемы и качество обработки счетов к оплате, свести к минимуму необходимость промежуточного утверждения и проверки. Помимо упорядочения внутренних процедур, технологические решения позволят также облегчить процесс представления поставщиками счетов к оплате и направления ими запросов относительно вы плат.

План реализации

43. **Этап 1.** В рамках подготовки к этапу 2, как указано в пунктах 18–20 выше, в 2018–2019 годах изначально будет произведено объединение основных поставщиков административных услуг в шести местах службы, с тем чтобы на переходном этапе более эффективно использовать имеющий потенциал в основных регионах, а именно: в Нью-Йорке, Женеве, Найроби, Вене, Бангкоке и Энтеббе. В шести местах службы, а также в Сантьяго, Бейруте и Аддис-Абебе будут созданы службы поддержки клиентов для осуществления функций поддержки клиентов.

44. **Этап 2.** В 2020–2021 годах процесс предоставления услуг, не привязанных к конкретному месту, будет приведен в соответствие с решениями, которые будут приняты в рамках глобальной модели обслуживания. На глобальном уровне функции обработки счетов к оплате, за исключением функций по опла-

те счетов на небольшую сумму, будут сосредоточены в двух общих центрах обслуживания, если на то будут соответствующие решения Генеральной Ассамблеи. Данные усилия будут включать: определение функций и обязанностей общих центров обслуживания, а также функций и обязанностей, которые будут по-прежнему выполняться департаментами Секретариата, отделениями, региональными комиссиями и полевыми миссиями; непрерывный обзор системы делегирования полномочий и принятие мер для корректировки порядка подчиненности и подотчетности, соглашений об уровне обслуживания с ключевыми показателями эффективности и механизмов решения любых возникающих вопросов.

Качественные и количественные выгоды

45. **Качественные выгоды.** Ожидаемые выгоды от использования модели глобального обслуживания были сформулированы Генеральным секретарем в пункте 25 доклада о базовых элементах и в кратком виде представлены в разделе VI.A. Основное внимание уделяется совершенствованию оказания административных услуг (обеспечение предоставления высококачественных услуг, ориентированных на интересы клиентов) и на сокращение расходов на оказание этих услуг. Будущая модель оказания услуг, связанных с обработкой счетов к оплате, обеспечит повышение эффективности обслуживания с точки зрения качества предоставляемых услуг, своевременности их предоставления и соответствующих затрат, а также обеспечит повышение профессиональной квалификации; простоту и четкость процесса с точки зрения обслуживаемых структур; транспарентность процесса от начала до конца; создание эффекта масштаба; повышение согласованности на практике (например, сверка по трем позициям и т.д.) в целях облегчения дальнейшей рационализации процесса; и более оптимальное распределение рабочей нагрузки.

46. **Количественные выгоды.** Информация о методологической основе и ходе анализа количественных выгод от внедрения предлагаемой модели обработки счетов к оплате приводится в разделе VI.A и приложении III к докладу. Создание единой справочной службы для поставщиков по вопросам оплаты счетов укрепит мнение поставщиков, что Секретариат может соблюдать условия оплаты, предусмотренные в контрактах, и побудит поставщиков согласиться на включение или усиление положений о ранней оплате. Аналогичным образом, более широкое использование функциональных возможностей системы и технологических решений позволит также сократить число сотрудников, необходимых для обработки счетов. Кроме того, повышение эффективности в результате использования специальных групп в центрах обслуживания для оплаты неместных счетов приведет к сокращению расходов, хотя и будет частично компенсироваться увеличением потребностей в ресурсах для укрепления функций контроля и надзора.

С. Обработка заявок на поездки и требований о возмещении путевых расходов и оплате билетов

Нынешняя модель обслуживания

47. В рамках внедрения системы «Умоджа» были приняты некоторые меры для рационализации децентрализованной структуры оформления поездок. Например, для Управления по координации гуманитарных вопросов (УКГВ) функции по оформлению поездок были объединены на базе четырех глобальных центров, а для Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) и Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат) большая часть глобальных функций, связанных с поездками, была сосредоточена в Найроби.

48. Вместе с тем оформлением поездок занимается 59 подразделений Секретариата, и по-прежнему осуществляется сотрудничество с более чем 100 туристическими агентствами. В некоторых случаях разные подразделения Секретариата занимаются оформлением поездок в пределах одной страны и даже в пределах одного города. Как правило, подразделения, занимающиеся оформлением поездок, заключают соглашения с авиакомпаниями и поддерживают прямые договорные отношения с туристическими агентствами, но иногда данные функции осуществляются совместно подразделениями на местах.

Будущая модель обслуживания

49. Будущая модель оказания услуг, связанных с оформлением поездок, обеспечит более централизованное обслуживание, позволив тем самым добиться дальнейшего повышения эффективности и более единообразного предоставления услуг. Региональные общие центры обслуживания будут нести ответственность за предоставление различным структурам связанных с поездками услуг, включая переговоры с авиаперевозчиками, приобретение билетов (через туристические агентства) и оказание поддержки лицам, находящимся в поездках, и другим заинтересованным сторонам. Региональные общие центры обслуживания будут также выполнять функции расчетов по билетам, приобретенным у поставщиков. Что касается функции возмещения путевых расходов, то необходимо провести дальнейшую оценку с целью определить, относится ли эта функция в большей степени к оформлению поездок или же к людским ресурсам и начислению заработной платы.

50. Кроме того, в контексте объединения функций предлагается принять две параллельные меры: а) создать глобальную группу по оформлению выплат паушальной суммы и б) создать глобальную группу по грузоперевозкам. Глобальная группа по выплате паушальной суммы будет обеспечивать правильный и последовательный расчет паушальной суммы для всех подразделений Секретариата. Глобальная группа по грузоперевозкам будет обеспечивать исполнение стандартных контрактов на грузоперевозки и заниматься оформлением перевозки домашнего имущества и личных вещей в случае перевода сотрудников в новое место службы, отпуска на родину, посещения семьи и проезда к месту учебы.

51. К функциям, которые по-прежнему будут выполняться на местном уровне, будут относиться утверждение некоммерческих поездок, а также предоставление услуг, связанных с поездками, таких как оплата аэропортовых сборов, выполнение визовых формальностей, информирование принимающей страны о кадровых изменениях, содействие таможенной очистке грузов и, возможно, конференционная поддержка.

52. Управление централизованного вспомогательного обслуживания и Управление по планированию программ, бюджету и счетам продолжают выполнение относящихся к ведению Централных учреждений функций, связанных с осуществлением стратегического руководства, определением общей политики, осуществлением надзора и общего руководства взаимодействием с заинтересованными сторонами по вопросам, касающимся оформления поездок, требований о возмещении путевых расходов и оплаты билетов.

53. В диаграмме VI показан весь процесс предоставления услуг, связанных с оформлением поездок, требованиями о возмещении путевых расходов и оплатой билетов. В ней показаны функции, которые будут по-прежнему выполняться на местах, и операции, которые будут осуществляться региональным центром обслуживания.

Диаграмма VI

Предлагаемая модель предоставления услуг, связанных с оформлением поездок, требованиями о возмещении путевых расходов и оплатой билетов



Аргументы в пользу преобразований

54. В результате использования нынешней децентрализованной модели предоставления услуг происходит дублирование значительной части накладных расходов при выполнении таких функций, как взаимодействие с туристическими агентствами и оплата их услуг, а также переговоры с авиакомпаниями. Помимо этого, при установлении взаимоотношений с авиакомпаниями на уровне отдельных подразделений не всегда обеспечивается эффект масштаба, позволяющий сократить расходы на поездки. Кроме того, действующие положения о поездках не всегда применяются последовательно, что отмечалось также в рекомендациях надзорных органов и отзывах персонала. И наконец, необходимо упорядочить местные процедуры, которые в настоящее время носят фрагментированный характер. Предлагаемое централизованное осуществление функций на базе региональных общих центров обслуживания с соответствующей интеграцией функций оплаты билетов и, возможно, функций обработки требований о возмещении путевых расходов, а также возможности предоставления на глобальном уровне услуг, связанных с оформлением выплат паушальной суммы и грузоперевозками, позволят добиться дальнейшего повышения эффективности и обеспечить более последовательное применение политики в отношении поездок.

План реализации

55. На момент подготовки настоящего доклада требовалось проведение дальнейшей оценки, подробного анализа и консультаций по вопросу объединения услуг, связанных с оформлением поездок, обработкой требований о возмещении путевых расходов и оплатой билетов. Будет проведен дополнительный анализ предлагаемого объединения в 2020–2021 годах предоставляемых услуг на базе региональных общих центров обслуживания.

56. **Этап 1.** В 2018–2019 годах будет рассмотрен вопрос об объединении или совместном размещении в масштабах одного города подразделений, занимающихся оформлением поездок, а также передачи данным подразделениям функций оплаты билетов, а также вопрос о создании глобальной группы по оформлению выплат паушальной суммы и глобальной группы по грузоперевозкам. Кроме того, предусматриваемый охват общими услугами периферийных мест службы в 2018–2019 годах предполагает объединение функций по оформлению поездок, выполняемых подразделениями полевых миссий (см. раздел V.E), и передачу данных функций в ведение Регионального центра обслуживания в Энтеббе.

57. **Этап 2.** В 2020–2021 годах процесс предоставления услуг, не привязанных к конкретному месту, будет приведен в соответствие с решениями, которые будут приняты в рамках глобальной модели обслуживания. Рассматривается вопрос об объединении функций по оформлению поездок, обработке требований о возмещении путевых расходов и оплате билетов и их передаче региональным общим центрам обслуживания. Предложение будет представлено для рассмотрения Ассамблеей в контексте будущего доклада о ходе работы.

Качественные и количественные выгоды

58. Качественные и количественные выгоды, связанные с функциями по оформлению поездок, обработке требований о возмещении путевых расходов и оплате билетов, будут определены по результатам дополнительного анализа предложения об их передаче региональным общим центрам обслуживания в 2020–2021 годах. Предлагаемая модель глобального предоставления услуг по оформлению поездок, обработке требований о возмещении путевых расходов и оплате билетов позволит: сохранить близость как к клиентам, так и к поставщикам; лучше удовлетворять неотложные потребности клиентов и использовать преимущества заключения контрактов с поставщиками на региональном уровне, а также получать скидки; предоставить более широкие возможности для достижения экономии за счет эффекта масштаба и снижения расходов, сохраняя при этом гибкость для оформления, по мере необходимости, нестандартных поездок, не предусмотренных в контрактах с поставщиками услуг. Особое внимание будет уделяться улучшению обслуживания при обеспечении удовлетворения потребностей того или иного конкретного региона (оперативное реагирование в рамках того же временного пояса и т.д.), а также снижению связанных с этим расходов.

D. Закупки**Нынешняя модель обслуживания**

59. Организация использует децентрализованную модель закупок, согласно которой соответствующая деятельность осуществляется более чем 40 отдельными подразделениями.

Будущая модель обслуживания

60. Благодаря внедрению системы «Умоджа» и осуществлению других инициатив, таких как инициатива по управлению цепочкой поставок, а также благодаря деятельности Независимой группы высокого уровня по миротворческим операциям Организация располагает большими возможностями для пересмотра своих закупочных операций. С учетом накопленного опыта и результатов последующего анализа и консультаций в рамках будущей модели обслуживания будет обеспечиваться более узкая специализация стратегической и оперативной деятельности, будут более точно определены функции и сферы ответственности, упрощены процедуры, с тем чтобы они были более гибкими и лучше отвечали оперативным потребностям, и будет обеспечиваться большая степень консолидации административных операций.

Аргументы в пользу преобразований

61. Будущая модель обслуживания позволит обеспечить более эффективную глобальную закупочную деятельность, повысить согласованность закупочных процедур и операций и обеспечит последовательное оказание услуг в области закупок, которые будут отвечать требованиям клиентов в плане качества, своевременности и затрат, при обеспечении надлежащего разделения обязанностей.

План реализации

62. На момент подготовки настоящего доклада требовалось проведение дальнейшей оценки, подробного анализа и консультаций по вопросу консолидации услуг, связанных с закупочной деятельностью. Чтобы данная концепция могла быть реализована не позже, чем к в 2020–2021 годам, необходимо будет провести дополнительный обзор и анализ с целью разработки поэтапного и интерактивного подхода с учетом, в частности, разработки и внедрения функций управления цепочкой поставок и материально-технического обеспечения в составе второго модуля системы «Умоджа». Предложение будет представлено для рассмотрения Ассамблеей в контексте будущего доклада о ходе работы.

Качественные и количественные выгоды

63. Качественные и количественные выгоды будущей модели предоставления услуг в области закупочной деятельности будут определены по результатам дополнительного анализа, который планируется провести.

Е. Охват общинами услугами периферийных мест службы

Нынешняя модель обслуживания

64. Департамент полевой поддержки стремится упростить, стандартизировать и объединить предоставление 37 обслуживаемым ими полевым миссиям не привязанных к конкретному месту операционных функций путем создания общих центров обслуживания. Для выполнения функций в области материально-технического снабжения, информационных технологий и административной поддержки операций, включая функции по управлению людскими ресурсами, начислению заработной платы и оформлению поездок, в Энтеббе был создан региональный центр обслуживания. Региональный центр обслуживания в Энтеббе оказывает поддержку 12 полевым миссиям, на долю которых приходится около 60 процентов всего гражданского и военного персонала, работающего на местах. Однако предоставление услуг еще 25 миссиям не осуществляется по упрощенной, стандартизированной или централизованной схеме. Вместо этого по-прежнему используются альтернативные модели удаленного обслуживания полевых миссий, такие как модели удаленной операционной поддержки для конкретных миссий или устоявшиеся модели предоставления миссиями взаимной поддержки, а также традиционные модели поддержки отдельных миссий. Эти различные механизмы со временем формировались с течением времени сами собой в условиях отсутствия стандартного подхода. Говоря о функционировании Регионального центра обслуживания в Энтеббе и этих альтернативных моделях обслуживания, следует отметить, что поддержка предоставляется удаленно приблизительно 70 процентам гражданского и негражданского персонала в полевых миссиях.

Будущая модель обслуживания

65. Ставится задача обеспечить, чтобы процесс предоставления административных услуг, не привязанных к конкретному месту, всем полевым миссиям осуществлялся общими центрами обслуживания. С учетом имеющихся воз-

возможностей Регионального центра обслуживания в рамках усилий по дальнейшей стандартизации и рационализации предоставления административной поддержки всем полевым операциям предлагается включить в перечень структур, обслуживаемых Центром, все полевые операции, с дальнейшим использованием применяемой сейчас Центром модели обслуживания. Соответствующей всеобъемлющей основой для управления этой деятельностью будут, в частности, служить стандартные соглашения об уровне обслуживания и ключевые показатели эффективности. Данная модель обслуживания новых миссий будет частью новой модели управления, принятой Департаментом полевых операций 1 июля 2016 года, когда Центр обслуживания был переведен в непосредственное подчинение Департамента. Кроме того, нынешняя организационная структура и ресурсы будут укреплены за счет дополнительного персонала, необходимого с учетом расширения числа обслуживаемых структур и изменений, связанных с внедрением системы «Умоджа».

Аргументы в пользу преобразований

66. В основе нынешних механизмов лежат различные модели обслуживания, которые не стандартизированы, в результате чего в различных миссиях используются различные процессы и, соответственно, отсутствует последовательность в предоставлении услуг. Использование общих служб будет способствовать стандартизации в целях повышения качества обслуживания, а также позволит добиться эффекта масштаба путем централизованного предоставления административной поддержки Региональным центром обслуживания в Энтеббе. С учетом того, что полевые миссии действуют в самых сложных и нестабильных в мире условиях, существует также значительный риск перебоев в предоставлении услуг в периоды кризисов или изменений. Доказано, что наличие фиксированного места является эффективным в тех случаях, когда миссии находятся на переходных этапах, таких как сокращение штатов, начало деятельности и сокращение численности, и использование единого центра, функционирующего в более безопасных и стабильных условиях, позволит обеспечить постоянное и бесперебойное оказание поддержки. Это позволит также снизить расходы, связанные с работой персонала в опасных условиях. Кроме того, доля районов деятельности полевых миссий, характеризующихся присутствием «существенного», «высокого» или «крайне высокого» риска, увеличилась с 25 процентов в 2011 году до 43 процентов в 2015 году. Перевод обслуживающих функций в единое более безопасное место позволит сократить численность персонала, работающего в опасных условиях.

План реализации

67. Для обеспечения централизованного предоставления всем полевым миссиям общих услуг предлагается поэтапный подход. На этапе I будет организовано общее предоставление услуг 25 полевым миссиям, на которые в настоящее время не распространяются механизмы общего обслуживания. Будет проведен обзор деятельности по обслуживанию, осуществляемой Департаментом полевой поддержки, и охваченных ею структур, и масштабы данной деятельности могут быть расширены (или сокращены) за счет включения дополнительных услуг (или исключения некоторых услуг) или обслуживаемых структур в соответствии с решениями, которые будут приняты в рамках глобальной модели обслуживания.

68. **Этап 1.** На этапе 1 будут осуществлены следующие мероприятия:

а) постепенная передача функций административного вспомогательного обслуживания миссий Региональному центру обслуживания в Энтеббе с учетом таких факторов, как организационная готовность и готовность данных, географическая близость, размер миссии, бюджетные циклы полевых миссий и этап, на котором находится миссия (развертывание, стабильное функционирование, сокращение численности), главным образом чтобы обеспечить непрерывность деятельности и как можно более эффективный переход. Чтобы убедиться, что это возможно, на начальном этапе разработки проекта будет проведена оценка готовности Центра и миссий. Данная оценка позволит также проанализировать, подтвердить правильность нынешней модели оперативной деятельности и, возможно, внести в нее коррективы, включая согласование этой модели с системой «Умоджа» и основными положениями, касающимися управления служебной деятельностью;

б) обеспечение предоставления услуг миссиям в регионе Северной и Южной Америки с общим центром обслуживания в Нью-Йорке;

в) пересмотр роли Кувейтского объединенного бюро поддержки с учетом дальнейшего развития глобальной модели обслуживания, требований в отношении послеаварийного восстановления и обеспечения бесперебойного функционирования систем и передачи вышеупомянутых функций из полевых миссий в центр.

69. **Этап 2.** В 2020–2021 годах процесс предоставления услуг, не привязанных к конкретному месту, будет приведен в соответствие с решениями, которые будут приняты в рамках глобальной модели обслуживания, включая сосредоточение на глобальном уровне функций по административному управлению людскими ресурсами, начислению заработной платы и обработке счетов к оплате в рамках двух общих центров обслуживания в соответствии с решениями Генеральной Ассамблеи, и в дальнейшем процесс предоставления услуг будет корректироваться по мере развития глобальной модели обслуживания и внедрения ее в масштабах всего Секретариата. Объединение функций полевой поддержки будет способствовать дальнейшей реализации концепции глобальной модели обслуживания за счет консолидации и сокращения общего числа точек, где предоставляются услуги, не привязанные к конкретному месту, и стандартизации процессов.

Качественные и количественные выгоды

70. **Качественные выгоды.** Ожидаемые выгоды от использования модели глобального обслуживания были сформулированы Генеральным секретарем в пункте 25 доклада о базовых элементах и в кратком виде представлены в разделе VI.A ниже. Ожидается, что в результате применения единого подхода к предоставлению услуг всем полевым миссиям на базе центров общего обслуживания будут получены следующие качественные выгоды:

а) повышение степени стандартизации и единообразия и более эффективный контроль качества в рамках удаленного предоставления административных услуг всем полевым миссиям;

b) оперативное предоставление поддержки на базе уже функционирующего единого центра за пределами района миссий, способного обеспечивать поддержку и управление и управление на начальном этапе начала деятельности, в случае эвакуации или в условиях неблагоприятной ситуации в области безопасности, а также обеспечивать более оперативное, эффективное и результативное свертывание деятельности;

c) сокращение численности персонала, работающего в небезопасных условиях;

d) дальнейшее использование опыта создания и средств Регионального центра обслуживания и его механизмов предоставления услуг, систем и подходов, обеспечивающих качественное обслуживание.

71. **Количественные выгоды.** В разделе VI ниже и приложении III к докладу содержится информация о методологической основе и ходе анализа количественных выгод в результате централизованного предоставления услуг на базе Регионального центра обслуживания в Энтеббе. Предлагаемая консолидация деятельности по обслуживанию полевых миссий, которые в настоящее время не охвачены общими механизмами обслуживания, позволит добиться экономии за счет эффекта масштаба и оптимизации оперативных расходов.

F. Консолидация услуг в пределах соответствующих мест службы

72. Глобальная модель обслуживания призвана обеспечить совершенствование процесса предоставления услуг за счет упрощения, более узкой специализации и консолидации. Перераспределение функций, относящихся к категории «оказываемых в центральных учреждениях», «централизованных» и «местных», позволит более четко разграничить функции и обязанности и дать государствам-членам более полное представление о ресурсах, идущих на оказание административной поддержки в масштабах всего Секретариата, и потребует реорганизации административной структуры Секретариата. На диаграмме III (административная структура глобальной модели обслуживания) доклада представлено распределение функций, осуществляемых Центральными учреждениями, функций, осуществляемых в централизованном порядке и на местном уровне.

73. Комплексное осуществление процессов от начала до конца уже существует в той или иной степени в различных местах службы и подразделениях. На этапе проектирования каждый департамент и управление должны будут провести обзор своих административных функций в соответствии с методологическими принципами глобальной модели обслуживания, с тем чтобы определить функции, которые относятся к категории оказываемых в Центральных учреждениях, предоставляемых на местном уровне и привязанных к конкретному месту и которые, таким образом, подлежат сохранению, а также функции, которые относятся к категории централизованных и не привязанных к конкретному месту и которые поэтому могут быть переданы общим центрам обслуживания. При проведении этого обзора будет учитываться местная специфика каждой структуры. По мере дальнейшего внедрения глобальной модели обслуживания функции административной поддержки будут соответствующим

образом все больше сосредоточиваться в общих центрах обслуживания, что позволит департаментам и управлениям уделять больше внимания осуществлению своих основных мандатов, а общим центрам обслуживания — сосредоточить внимание на предоставлении административной поддержки с учетом оперативных потребностей обслуживаемых ими структур.

74. В представленном ниже проекте для Централных учреждений Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке учтен накопленный опыт и уроки функционирования общих служб в Секретариате, а также передовая практика.

Нынешняя модель обслуживания

75. В Нью-Йорке административное обслуживание осуществляется подразделениями Департамента по вопросам управления (ДУ) и многочисленными канцеляриями и административными подразделениями. Департамент по вопросам управления осуществляет функции, относящиеся к категории предоставляемых в Централных учреждениях, а также оказывает ряд административных услуг, которые классифицируются как «централизованные» и «местные». Хотя Департамент по вопросам управления остается подразделением Секретариата, отвечающим за административные вопросы, была произведена децентрализация различных компонентов процессов в области людских ресурсов, финансов и централизованного вспомогательного обслуживания, в том числе путем делегирования полномочий департаментам и управлениям. Таким образом, предоставление услуг является раздробленным: некоторые компоненты осуществляются канцеляриями и административными подразделениями департаментов и управлений, а другие компоненты — подразделениями Департамента по вопросам управления, которые, помимо всего прочего, выполняют свои функции, относящиеся к категории осуществляемых в Централных учреждениях. Ответственность за предоставление услуг не определена четко, поскольку та или иная услуга может оказываться несколькими различными подразделениями, которые отвечают за конкретные компоненты всего процесса. Обслуживаемым структурам приходится связываться с различными подразделениями, чтобы выяснить ход рассмотрения вопроса, и степень удовлетворенности клиентов предоставленными услугами может быть разной.

Будущая модель обслуживания в Нью-Йорке

76. В качестве необходимого условия для обеспечения консолидации на глобальном уровне процессов, не привязанных к конкретному месту, на базе общего центра обслуживания в Нью-Йорке будут сосредоточены функции, относящиеся к категории «централизованных», или не привязанных к конкретному месту. Это повлечет за собой реорганизацию различных канцелярий и административных подразделений базирующихся в Нью-Йорке департаментов и Департамента по вопросам управления в соответствии с концепцией глобальной модели обслуживания. Деятельность общего центра обслуживания будет организована по отдельным направлениям, представляющим собой законченные административные процессы. Центр будет предоставлять услуги и поддержку клиентам, и его функционирование будет осуществляться по принципу «единого окна», независимо от предоставляемых услуг или этапа рассмотрения каждого конкретного вопроса, с использованием оптимизированных процедур, которые будут дополнять рабочие процессы системы «Умоджа»; кроме того, бу-

дет обеспечиваться четкая подотчетность на всех этапах осуществления процесса, предоставления услуг и взаимодействия с обслуживаемыми структурами.

77. В целях реализации концепции единого окна в состав общего центра обслуживания в Нью-Йорке будут включены служба поддержки клиентов, куда смогут обращаться клиенты с любыми своими вопросами, и операционный центр, который будет отвечать за выполнение всех операций. В качестве консультативного механизма и механизма обратной связи будет создан клиентский совет в составе представителей департаментов и управлений-клиентов и представителей кураторов процессов. В целях обеспечения эффективности операций будут заключены соглашения об уровне обслуживания и определены ключевые показатели эффективности, в том числе будет создана двухуровневая система обслуживания — для реагирования на стандартные и приоритетные обращения.

78. За каждым департаментом и управлением будут сохранены функции, имеющие локальное и стратегическое значение для его программы работы. Речь идет, в частности, о предоставлении консультаций руководству, подготовке бюджета, финансовом управлении, кадровом планировании и координации работы по урегулированию конфликтов и отправлению правосудия. Ввиду стратегического/управленческого характера сохраняющихся функций считается, что такие функции могут быть отнесены к руководящей и управленческой деятельности соответствующего департамента или управления, а вспомогательные услуги по программам — переведены общему сервисному центру.

79. В целях обеспечения целостного подхода к вспомогательному административному обслуживанию и с учетом изменений в должностных функциях потребуется провести работу по перепрофилированию должностей и перераспределению ресурсов. Это касается должностей, сотрудники на которых выполняют управленческие функции, общие вспомогательные функции и сохраняемые местные функции.

Аргументы в пользу преобразований

80. Фрагментация деятельности по оказанию услуг в Нью-Йорке вносит неопределенность в вопрос о том, кто за что отвечает, что является причиной нестабильного качества обслуживания клиентов и разной оценки ими оказанных услуг. Внедрение системы «Умоджа» привело к изменению функциональных обязанностей и рабочей нагрузки без соответствующего перераспределения ресурсов. Результатом этого стало сокращение объема и снижение качества услуг в некоторых областях. Общий центр обслуживания объединит ресурсы в рамках единой управленческой структуры, что обеспечит возможности для эффективного оказания услуг при их стабильном качестве и позволит создать систему одного окна для клиентов.

81. В 2015 году в целях содействия внедрению системы «Умоджа» в Нью-Йорке в Центральных учреждениях была создана специальная группа в составе административных сотрудников из различных департаментов и управлений Секретариата. Эта группа сыграла и продолжает играть важную роль благодаря предоставленным ей оперативным полномочиям в области управления людскими ресурсами и вспомогательным полномочиям в других функциональных

областях. Оперативный компонент управления людскими ресурсами включает создание пула сотрудников для выполнения кадровых функций в системе «Умоджа» с передачей ему на временной основе соответствующих ресурсов из департаментов и управлений и служит подтверждением правильности концепции совершенствования системы обслуживания за счет объединения ранее раздробленных функций по оказанию услуг и их передачи в ведение единого поставщика услуг.

План реализации

82. **Этап 1.** В 2018–2019 годах, в порядке создания предпосылок для дальнейшей глобальной консолидации независимых от места процессов, общий центр обслуживания в Нью-Йорке объединит функции, отнесенные к категории централизованных. Подразделения центра будут специализироваться на оказании конкретных видов услуг, представляющих собой сквозные административные процессы, включая управление людскими ресурсами и начисление заработной платы, ведение счетов кредиторов, а также оформление проездных документов, обработку требований о возмещении путевых расходов и обработку документов на выплату штрафов. В соответствующих случаях, когда это будет сулить выгоду, в рамках центра будут объединены также местные функции. В целях обеспечения максимально плавного перехода к общей системе обслуживания и поддержки клиентов и с учетом опыта группы по содействию внедрению системы «Умоджа» ресурсы для этой системы будут выделены в 2017 году.

83. **Этап 2.** В 2020–2021 годах независимые от места процессы будут приведены в соответствие с решениями, которые будут приняты в рамках модели глобального обслуживания, что будет включать создание двух общих центров по оказанию услуг в области управления людскими ресурсами, начисления заработной платы и ведения счетов кредиторов (при условии принятия соответствующих решений Генеральной Ассамблеей) и будут продолжать совершенствоваться по мере доработки модели и ее внедрения в масштабах всего Секретариата.

Качественные и количественные выгоды

84. **Качественные выгоды.** Ожидаемые выгоды от перехода на модель глобального обслуживания были определены Генеральным секретарем в пункте 25 его базового доклада и резюмируются в разделе VI.A ниже. Будущая модель оказания услуг в Нью-Йорке предполагает создание системы одного окна для целей вспомогательного административного обслуживания и поддержки клиентов; она позволит обеспечить дальнейшую рационализацию рабочих процессов и повысить ответственность за сквозные процессы. После объединения вспомогательных административных услуг в Нью-Йорке общему центру обслуживания будет легче выявлять излишние элементы рабочих процессов и использовать эффект масштаба. По мере совершенствования операций будет происходить перераспределение ресурсов в целях повышения качества предоставляемых услуг.

85. **Количественные выгоды.** В разделе VI ниже и приложении III содержится информация о методологической основе и ходе анализа количественных выгод от создания общего центра обслуживания в Нью-Йорке.

VI. Соображения, касающиеся модели глобального обслуживания

A. Ожидаемые выгоды

86. Генеральный секретарь ожидает, что модель глобального обслуживания (МГО) позволит обеспечить более последовательное применение положений, правил, стратегий и процедур и более своевременное предоставление услуг, а также повышение транспарентности и ответственности за счет стандартизации процессов и централизации надзорных функций. Перераспределение ресурсов в пользу реально важной работы и новых функций со временем приведет к повышению эффективности и экономии средств за счет эффекта масштаба.

87. **Качественные выгоды.** Как указывается в базовом докладе, МГО позволит повысить качество общего административного обслуживания Секретариата и более оперативно реагировать на оперативные потребности. Она будет способствовать совершенствованию всего процесса управления деятельностью по оказанию операционных услуг, и в частности обеспечению большей согласованности между функциональными областями и большего внимания к вопросам экономии средств за счет эффекта масштаба и вопросам повышения эффективности операций, а также обеспечению более стабильного качества услуг, повышению транспарентности за счет стандартизации процессов и сокращению масштабов присутствия в местах с трудными и опасными условиями работы.

88. **Количественные выгоды.** Предварительная исходная информация и результаты индикативного анализа количественных выгод по состоянию на август 2016 года содержатся в приложении III. В соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи Секретариат будет продолжать сбор всеобъемлющей исходной информации о предоставлении базовых услуг по каждой функциональной области.

89. Генеральный секретарь представляет предложения, касающиеся общих услуг в рамках МГО в пяти областях: управление людскими ресурсами; начисление заработной платы; ведение счетов кредиторов; расширение номенклатуры общих услуг на местах; и создание общего центра обслуживания в Нью-Йорке. Затраты на внедрение МГО и выгоды от перехода на эту модель будут определяться на основе каждого предложения. В настоящем документе представлена информация о промежуточных результатах анализа предполагаемых количественных выгод исходя из числа полных штатных единиц в разбивке по указанным выше областям. Предложения в отношении организационной структуры, потребностей в должностях и плана действий по глобальной консолидации услуг должны быть подготовлены на этапе разработки проекта и представлены в контексте разработки соответствующих бюджетных предложений.

90. Хотя создание общей системы услуг приведет со временем к сокращению расходов в результате повышения эффективности, разработка и создание такой системы потребуют определенных затрат, включая затраты на осуществление самого проекта и затраты, связанные с переобучением сотрудников, их передислокацией и т.д. При осуществлении проекта будет учитываться также необходимость сохранения и использования накопленного опыта и институциональных знаний.

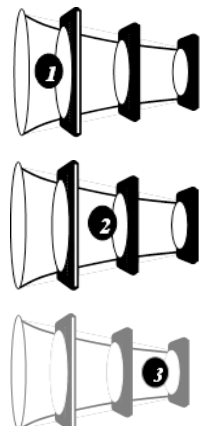
91. В этой связи подробная информация о расходах и количественных выгодах будет включена в соответствующие бюджетные предложения (с учетом деталей и плана реализации каждого предложения).

В. Оценка мест предоставления услуг

92. **Подход.** Оценка мест предоставления услуг производилась на основе трехступенчатого подхода, проиллюстрированного на диаграмме VII.

Диаграмма VII

Подход к оценке мест предоставления услуг



Цель — трехступенчатый подход	Содержание оценки
<p>Ступень 1. «Отфильтровать» длинный перечень мест предоставления услуг, чтобы получить короткий перечень для оценки в рамках ступени 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определить минимальные требования к местам предоставления услуг с учетом соответствующих резолюций Генеральной Ассамблеи
<p>Ступень 2. Изучить перечень мест, составленный по результатам «фильтрации» в рамках ступени 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовить набор критериев с учетом возможности получения соответствующей информации из различных внутренних и внешних источников • Подготовить первоначальный перечень мест, рекомендуемых для этапа 1
<p>Ступень 3. Итог — рекомендовать варианты размещения общих центров обслуживания</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проанализировать решения Генеральной Ассамблеи • Провести углубленный анализ на этапе разработки проекта • Согласовать полный перечень критериев с местными представителями в целях обеспечения достаточной степени поддержки соответствующих рекомендаций • Определить весовые показатели для различных критериев и обеспечить их применение • Подготовить перечень мест, рекомендуемых для этапа 2

93. **Ступень 1.** Генеральная Ассамблея в пункте 13 раздела XIX своей резолюции 70/248 А подчеркнула, что при подготовке доклада (по модели глобального обслуживания) следует исходить из необходимости использования всей существующей инфраструктуры Организации Объединенных Наций, в том числе за пределами Центральные учреждений. С учетом этого руководящий комитет по МГО утвердил следующий поэтапный подход к оценке мест предоставления услуг:

а) первыми подлежат оценке места предоставления услуг подразделениям Секретариата, в том числе места расположения общих центров обслуживания полевых миссий;

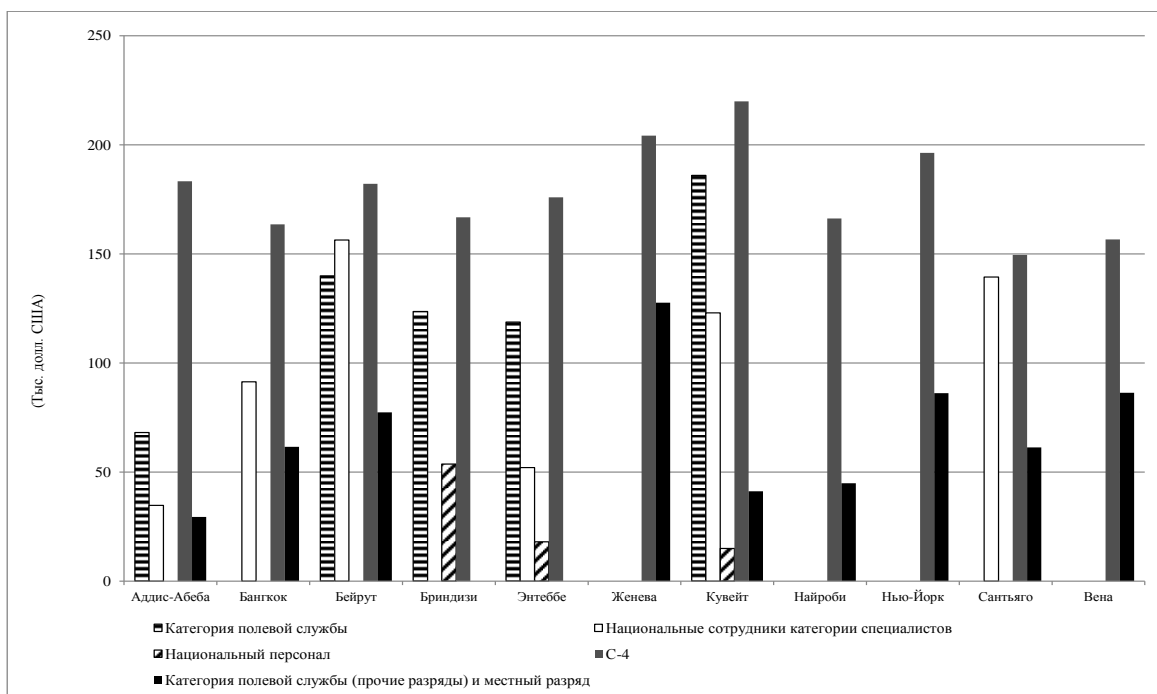
б) на втором этапе должны оцениваться места расположения существующих общих центров обслуживания основных фондов и программ Организации Объединенных Наций, а также специализированных учреждений;

с) новые места должны рассматриваться только в том случае, если есть веские основания для перевода в них существующих центров обслуживания.

94. **Ступень 2.** Была создана рабочая группа для оценки мест базирования следующих 11 провайдеров административных услуг в Секретариате: Центральные учреждения Организации Объединенных Наций (Нью-Йорк), отделений за пределами Центральные учреждения (Найроби, Женева, Вена), региональных комиссий (Бангкок, Бейрут, Аддис-Абеба, Сантьяго) и еще трех мест, из которых осуществляется обслуживание миротворческих и специальных политических миссий (Энтеббе, Кувейт и Бриндизи, Италия). Как отмечается в пункте 46 базового доклада, оценка производилась на основе практически тех же критериев, что используются Департаментом полевой поддержки для целей Глобальной стратегии полевой поддержки. К числу этих критериев относятся: а) уровень безопасности и стабильности; б) наличие необходимой инфраструктуры, в том числе потенциала для быстрого расширения соответствующего центра в целях размещения дополнительного персонала без значительных новых инвестиций; с) отношения с правительством принимающей страны; d) наличие квалифицированной рабочей силы; е) расходы на персонал; f) качество услуг в области здравоохранения и образования. В соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи, в перечень критериев для оценки возможных мест размещения общих центров обслуживания были включены расходы по персоналу. Общие расходы по персоналу в 11 местах показаны на диаграмме VIII⁵.

⁵ Расходы на персонал в Аддис-Абебе, Бангкоке, Бейруте, Женеве, Найроби, Нью-Йорке, Сантьяго и Вене рассчитаны на основе соответствующих первоначальных ассигнований на двухгодичный период 2016–2017 годов. Расходы на персонал в Кувейте рассчитаны на основе стандартных ставок, заложенных в бюджет Миссии Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану на 2016 год. Расходы на персонал в Энтеббе и Бриндизи рассчитаны на основе стандартных ставок, заложенных в соответствующие бюджеты на двухгодичный период 2016–2017 годов. Все расчеты производились без учета доли вакантных должностей и налогообложения персонала.

Диаграмма VIII
Сопоставление общих расходов по персоналу



95. По результатам оценки был сделан вывод о том, что различные места, ставшие объектом оценки, в целом сопоставимы между собой, что не удивительно, учитывая, что во всех из них располагаются подразделения Секретариата Организации Объединенных Наций, оказывающие административные услуги. Вместе с тем оценка выявила различия в части отношений с правительством принимающей страны и качества образования и еще большие различия в части безопасности и стабильности, наличия необходимой инфраструктуры, качества медицинских услуг и расходов по персоналу. Критерии, по которым обнаружилось наибольшее различие, можно будет использовать для дальнейшей дифференциации мест оказания услуг.

96. При определении мест для рассмотрения на первом этапе консолидации услуг (2018–2019 годы) было учтено мнение Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (см. пункт 19 выше) о том, что переход на МГО должен иметь своей целью обеспечение наиболее рационального распределения функций между различными местами, максимально эффективное использование существующей инфраструктуры Секретариата и его активов и осуществляться с учетом опыта функционирования существующих общих механизмов обслуживания и вынесенных из этого опыта уроков, а также трех параметров, о которых говорится в пункте 20 выше. С учетом вышеизложенного на первом этапе (в 2018–2019 годах) предлагается сосредоточить оказание услуг в шести местах службы, где базируются основные провайдеры административных услуг, в целях использования на переходном этапе существующего потенциала.

97. **Ступень 3.** В целях определения мест, которые будут предложены для размещения общих центров обслуживания на втором этапе внедрения МГО в 2020–2021 годах, Руководящий комитет по МГО решил усовершенствовать процедуру оценки с учетом указаний Генеральной Ассамблеи и результатов анализа затрат и рисков.

С. Механизмы отчетности и финансирования общих центров обслуживания

98. Для обеспечения соответствия оказываемых услуг соглашениям об уровне обслуживания требуется предсказуемое финансирование общих центров обслуживания, которое должно быть к тому же гибким, т.е. позволять оперативно реагировать на изменения в объемах работы. Опыт функционирования Регионального центра обслуживания в Энтеббе говорит о том, что модель финансирования может оказывать значительное влияние на качество управления и эффективность деятельности, а также на уровень ответственности. В частности, общие центры обслуживания должны иметь свои собственные бюджеты и четкий порядок подчиненности. Эта модель должна быть простой и незатратной с точки зрения ее административного обслуживания и не должна затруднять переход на нее с нынешних механизмов финансирования деятельности по оказанию услуг. С учетом этого общие центры обслуживания предлагается финансировать из регулярного бюджета Организации и внебюджетных ресурсов на основе оценок рабочей нагрузки в связи с основной деятельностью, финансируемой за счет соответствующих бюджетов, с возмещением затрат на оказание заранее оговоренного перечня услуг или услуг сверх объема, предопределенного соответствующими бюджетами.

99. В целях обеспечения транспарентности и подотчетности новых общих центров обслуживания предполагается включить новый подраздел в раздел 29 бюджета по программам. Это позволит обеспечить наглядность ассигнований на цели централизованного глобального обслуживания и единый порядок отчетности перед куратором проекта. Другие предложения в отношении финансирования центров обслуживания за счет начисленных взносов будут представлены на утверждение государств-членов в контексте соответствующих бюджетов.

100. Для целей первоначальной консолидации услуг в двухгодичном периоде 2018–2019 годов предполагается создать переходный механизм. Как показывает опыт Регионального центра обслуживания в Энтеббе сроки поэтапного перехода на МГО и укомплектования центров должны учитывать необходимость создания соответствующего механизма подотчетности в части достижения согласованных результатов. В соответствии с предложениями, изложенными в настоящем докладе, вопрос о создании новых общих центров обслуживания и поддержки клиентов будет рассмотрен на предмет включения соответствующей статьи в новый подраздел раздела 29 предлагаемого бюджета по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов. Отвечать за создание общей системы услуг и использование ресурсов, выделяемых по новому подразделу бюджета, будет заместитель Генерального секретаря по вопросам управления. Руководители административных служб отделений за пределами Централных

учреждений и региональных комиссий будут отчитываться за оказание административных услуг в своих соответствующих местах службы как перед своими руководителями, так и перед заместителем Генерального секретаря по вопросам управления. Что касается Регионального центра обслуживания в Энтеббе, то он продолжит финансироваться за счет утвержденных ассигнований с сохранением действующего порядка отчетности. Преимущества и недостатки модели его финансирования будут учтены в процессе дальнейшей проработки вопроса о механизмах финансирования общих служб в рамках всего Секретариата.

101. Проект по переходу на МГО и управленческие механизмы, о которых говорится в разделе VII.C ниже, ориентированы на активное вовлечение обслуживаемых структур в работу по созданию глобальной системы обслуживания и предполагают непосредственное участие последних в разработке и мониторинге соглашений об уровне обслуживания и ключевых показателей эффективности.

102. В двухгодичном периоде 2020–2021 годов предполагается создать (в местах, которые будут определены позднее) два общих центра обслуживания для оказания общесекретариатских услуг в области кадрового администрирования, начисления заработной платы и управления кредиторской задолженностью. В соответствии с планами дальнейшего развития системы на общие центры обслуживания будут возложены и другие географически независимые функции.

103. В соответствии с резолюцией 70/248 А Генеральной Ассамблеи любые изменения в существующей и будущих моделях обслуживания подлежат утверждению Ассамблеей; В этой связи предложения в отношении внесения изменений в двухгодичный план по программам на 2018–2019 годы будут представлены на рассмотрение Комитета по программе и координации на его следующей сессии. Предлагаемые изменения в объемах и структуре расходов будут отражены в соответствующих проектах бюджетов, в том числе в предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов и предлагаемых бюджетах операций по поддержанию мира и вспомогательного счета для миротворческих операций.

D. Оценка предложений с учетом руководящих принципов, касающихся МГО

104. Группа по проекту МГО проводит регулярную оценку предложений по проекту на предмет их соответствия установкам, содержащимся в разделах IV и V базового доклада. Ниже рассматриваются характеристики предлагаемой модели в сравнении с требованиями руководящих принципов, касающихся МГО:

а) **качество услуг.** МГО дает возможность обеспечить высокое качество услуг и их своевременное предоставление в пределах установленных стоимостных параметров, а также оптимизировать операции за счет специализации, упрощения и консолидации. Она предполагает использование имеющегося опыта и институциональных знаний, а также существующей инфраструктуры и потенциала;

б) **ориентация на потребности клиентов и способность оперативно реагировать на операционные потребности.** Предлагается создать систему одного окна для клиентов. В этой связи каждый общий центр обслуживания будет иметь в своем составе отдел по работе с клиентами, куда будут непосредственно обращаться потребители услуг, и операционный отдел, ответственный за осуществление операций. Служба поддержки клиентов будет заниматься оказанием клиентских услуг. Для оценки степени соответствия оказанных услуг потребностям клиентов будут использоваться соглашения об уровне обслуживания и ключевые показатели эффективности;

в) **Адаптивность, гибкость и масштабируемость.** Консолидация операционных функций дает Секретариату возможность быстро корректировать стратегическую линию и реагировать на потребности клиентов на глобальном и/или региональном уровне. Управление персоналом в рамках общих центров обслуживания, а не в рамках множества различных организационных структур обеспечит большую транспарентность прогнозирования кадровых потребностей, а также возможности для специализации сотрудников. Гибкие механизмы финансирования позволят центрам оперативно реагировать на колебания спроса и предложения;

г) **эффективная организация работы.** Услуги будут оказываться с учетом установленных требований к эффективности и качеству. Для эффективного контроля за соблюдением таких требований будут разработаны соглашения об уровне обслуживания с ключевыми показателями эффективности. Эффективному надзору и общему повышению транспарентности деятельности будут способствовать регулярные отчеты о достигнутых результатах. Соответствующая информация будет также доводиться до сведения Генеральной Ассамблеи (через систему бюджетных показателей, ориентированных на результаты, и через механизмы отчетности о результатах работы);

д) **повышение отдачи за счет упрощения и консолидации системы административного обслуживания.** Общие центры обслуживания будут подчинены куратору проекта МГО и будут функционально подотчетны руководителям процессов, что позволит уменьшить степень раздробленности административного обслуживания. Для Регионального центра обслуживания в Энтеббе в 2018–2019 годах сохранится существующий порядок отчетности, одобренный Генеральной Ассамблеей, а руководители административных служб отделений за пределами Централных учреждений и региональных комиссий будут подотчетны как своим руководителям, так и заместителю Генерального секретаря по вопросам управления. В качестве важного механизма для разработки и корректировки соглашений об уровне обслуживания и мониторинга эффективности операций предполагается создать клиентский совет в составе представителей департаментов и управлений-клиентов и руководителей процессов.

Е. Система управления рисками

105. В пункте 43 своего базового доклада Генеральный секретарь отметил, что в контексте применяемой Секретариатом модели общеорганизационного управления рисками оценка рисков, связанных с МГО, была включена в общую

оценку рисков Организации. Консультативный комитет в пункте 36 своего доклада (A/70/436) отметил, что, по его мнению, «внедрение новой модели предоставления услуг существенно повлияет на организационные структуры Секретариата Организации Объединенных Наций, порядок подчинения, методы работы, процессы и процедуры». В целях обеспечения полного учета степени допустимости рисков для различных клиентов и в различных оперативных контекстах функционирования глобальной, но дифференцированной МГО предполагается разработать концептуальную основу системы управления рисками.

106. **Методология.** Реализация проекта МГО является сложной инициативой, сопряженной с определенными рисками, понимание которых и управление которыми являются важными аспектами этого проекта. Общая степень риска и сложность задач определяются целым рядом факторов, включая число сотрудников, которые будут затронуты, размер Организации, сложность и масштабы реорганизуемых процессов и многие другие моменты. В своем докладе, озаглавленном «На пути к системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций» (A/64/640), Генеральный секретарь изложил основанный на оценке рисков системный подход к принятию управленческих решений и уменьшению рисков. Для целей выявления и уменьшения рисков и проблем, связанных с МГО, и информирования о них на этапе разработки и внедрения новой модели обслуживания проектная группа будет использовать систему общеорганизационного управления рисками (ОУР). Конфигурация этой системы будет в соответствующих случаях корректироваться с учетом приобретенных Секретариатом опыта и знаний, а также уроков, вынесенных из опыта всей системы Организации Объединенных Наций.

107. **Управление рисками.** Управление рисками является скоординированным видом деятельности по ориентации той или иной организации в части рисков и обеспечению соответствующего контроля. Это непрерывный систематический процесс выявления и регулирования рисков в рамках всех направлений деятельности в соответствии с набором заранее определенных параметров и с применением соответствующих управленческих стратегий и процедур. Управление рисками, связанными с МГО, будет осуществляться с учетом замечаний надзорных органов, содержащиеся в их различных докладах, например замечаний, касающихся а) необходимости четко определять ответственных за решение всех вопросов, связанных с проектными рисками, из числа лиц, обладающих необходимыми полномочиями; б) необходимости оценивать и документировать вероятность возникновения каждого риска и масштабы возможных последствий; в) необходимости создания системы регулярного мониторинга рисков и механизма ее финансирования в рамках текущего бюджетного процесса; г) необходимости количественной оценки рисков с точки зрения возможных финансовых последствий или потенциального влияния на сроки реализации проекта; и е) необходимости отслеживать средний возраст неурегулированных проектных рисков, для уменьшения которых еще не принималось никаких мер, и неурегулированных проектных рисков, в связи с которыми принимаются активные меры реагирования.

108. С учетом прошлого опыта и при условии одобрения Генеральной Ассамблеей в состав группы по проекту будут включены сотрудники, которые будут заниматься, в частности, планированием работы по управлению рисками, вы-

явлением рисков и их анализом, разработкой мер реагирования на риски и контролем за работой механизмов отслеживания рисков в целях содействия принятию обоснованных управленческих решений с учетом всех рисков.

109. **Учет и контроль.** Глобальный реестр рисков для МГО начнет функционировать сразу после того, как будет дан старт разработке проекта, и будет вестись в централизованном порядке. Обязанности по постоянному мониторингу и обновлению реестра будут возложены на группу по управлению проектом.

VII. Реализация проекта МГО

A. Краткая информация о порядке реализации проекта

110. Проект будет осуществляться поэтапно с переходом от стратегии к практической деятельности и анализу результатов. Все его этапы будут включать элементы программной управленческой деятельности, коммуникации и деятельности по управлению преобразованиями и рисками. Краткая информация о порядке осуществления предложений, касающихся реорганизации системы обслуживания, приводится ниже (диаграмма IX).

Диаграмма IX

Краткая информация о порядке реализации проекта по реорганизации системы обслуживания

<i>Годы</i>	<i>Место</i>	<i>Описание</i>
Этап 1: 2018–2019	В масштабах всего Секретариата	Оказание услуг в области кадрового администрирования, начисления заработной платы и обработки требований поставщиков будет сосредоточено в шести местах службы, где расположены основные провайдеры административных услуг — Нью-Йорке, Женеве, Вене, Найроби, Энтеббе и Бангкоке. Там же, а так же в Сантьяго, Бейруте и Аддис-Абебе будут созданы службы поддержки клиентов. Переход к этапу 2 и связанная с этим подготовительная работа.
	25 полевых миссий, не обслуживаемых в настоящее время Региональным центром обслуживания в Энтеббе	Передача миссий в ведение Регионального центра обслуживания в Энтеббе будет осуществляться поэтапно с учетом ряда факторов, таких как готовность (с организационной точки зрения и с точки зрения подготовки баз данных), географическая удаленность, размер миссии, бюджетные циклы полевых миссий и этап, на котором находится миссия (начальный этап, этап функционирования в устойчивом режиме, свертывание), с тем чтобы обеспечить в первую очередь качество услуг, непрерывность операций и максимальную эффективность переходных процедур.
	Нью-Йорк	В порядке создания предпосылок для дальнейшей глобальной консолидации независимых от места процессов, общий центр обслуживания в Нью-Йорке объединит функции, отнесенные к категории централизованных. Подразделения центра будут специализироваться на оказании конкретных видов услуг, представляющих собой сквозные административные процессы, включая управление людскими ресурсами и начисление заработной платы, ведение счетов кредиторов, а также оформление проездных документов, обработку требований о возмещении путевых расходов и обработку документов на выплату штрафов. В тех случаях, когда это будет сулить выгоду, в рамках центра будут объединены также местные функции.
Этап 2: 2020–2021	В масштабах всего Секретариата	Оказание услуг в области кадрового администрирования, начисления заработной платы и обработки требований поставщиков будет сосредоточено в двух общих центрах обслуживания. Вопрос о их местонахождении еще не решен. Рассматривается также возможность консолидации на этом этапе закупочных услуг и услуг по оформлению поездок.

В. Управление процессом преобразований и влияние на персонал

111. Как и в случае со многими другими крупными инициативами по проведению реформ, успех проекта МГО будет зависеть от эффективности руководства, приверженности процессу преобразований и открытости и транспарентности информационно-коммуникационной деятельности. Основными слагаемыми успеха в деле управления процессом преобразований являются четкое видение цели, согласованность действий на руководящем уровне, участие заинтересованных сторон, оценка достигнутого эффекта, информационная поддержка, изменение культуры, реформатирование кадрового состава, учебная подготовка и адаптация. При условии одобрения Генеральной Ассамблеей группе по проекту МГО будут приданы дополнительные сотрудники, на которых будут возложены обязанности по дальнейшей разработке стратегии управления преобразованиями в ходе подготовки и осуществления проекта.

112. **Деятельность на этапе разработки проекта.** Первый этап деятельности по управлению процессом преобразований будет состоять в разъяснении смысла реформы и обеспечении ее поддержки со стороны основных заинтересованных сторон. Будет проведена детальная оценка влияния реформы на заинтересованные стороны и необходимости их привлечения к осуществлению проекта. На основе этой оценки будут внесены коррективы в план информационно-коммуникационной деятельности, направленной на привлечение внимания к проекту и разъяснение его целей и смысла, а также на обеспечение его поддержки и приверженности его осуществлению. Параллельно с этим группа по проекту, опираясь на информацию, полученную из различных источников, включая обследования, интервью, целевые группы персонала и опросы сотрудников управленческого звена, проведет оценку влияния реформы. Такая оценка позволит группе:

- a) определить факторы, благоприятствующие преобразованиям, и факторы, препятствующие им;
- b) получить четкое последствие о влиянии реформы на Секретариат, что поможет обеспечить должный уровень внимания к ней;
- c) выявить потенциальных поборников перемен;
- d) создать тематическую сеть;
- e) составить четкий перечень мероприятий в поддержку осуществления проекта;
- f) подготовить план действий по уменьшению выявленных рисков; и
- g) составить план мероприятий по информированию Секретариата о проекте по переходу на МГО.

113. Результаты оценки влияния реформы лягут в основу обновленной стратегии управления процессом преобразований, в которой будут определены конкретные меры по управлению этим процессом на упреждающей основе и предполагаемые последствия для персонала.

114. Хотя определить конкретные последствия для конкретных должностей сейчас невозможно, ясно, что создание общих центров обслуживания затронет

персонал в разной степени. После консолидации вспомогательной деятельности в рамках отдельных мест службы и в рамках всего Секретариата некоторые административные должности станут излишними, а функции других административных сотрудников могут измениться, что потребует их переучивания в целях освоения ими новых навыков.

115. В связи с этим Секретариат будет максимально ответственно и тщательно подходить к планированию людских ресурсов, что предполагает учет необходимости перепрофилирования должностей и переподготовки сотрудников, с тем чтобы на них можно было возложить новые функции, а также необходимости соответствующей учебной подготовки новых сотрудников. Предполагается тщательно проанализировать нынешний кадровый состав (включая виды и сроки контрактов), в том числе с учетом перспективы выхода на пенсию сотрудников для определения кадровых потребностей и выявления потенциальных пробелов. Кроме того, в целях определения потребностей всех компонентов новой системы будет проведен всеобъемлющий анализ рабочей нагрузки, связанной с выполнением местных и централизованных функций и функций Центральных учреждений, а также потребностей в кадровом обеспечении таких функций. Пока будут определяться потребности в перепрофилировании старых и создании новых должностей предполагается рассмотреть вопрос о введении моратория на заполнение соответствующих должностей категории общего обслуживания и должностей категории полевой службы. Кроме того, может быть рассмотрен вопрос об отмене в порядке исключения ограничений на перевод сотрудников категории общего обслуживания в другие места службы. На протяжении всего этого процесса руководство будет вести активный диалог с представителями персонала в целях сведения к минимуму негативных последствий реформы для персонала и обеспечения транспарентности.

116. Значение открытого диалога и информационно-коммуникационной деятельности в контексте столь важной инициативы невозможно переоценить. Перечень информационно-коммуникационных мероприятий будет включать рассылку сообщений с критически важной информацией, необходимой заинтересованным сторонам на каждом этапе осуществления проекта, с использованием наиболее эффективных средств коммуникации. Основная цель такой деятельности будет состоять в предоставлении необходимой информации и обеспечении механизмов обратной связи. Как это обычно делается в подобных случаях, планируется организация общих собраний сотрудников, создание специального веб-сайта, рассылка на постоянной основе электронных писем и создание механизмов обратной связи.

С. Управление проектами

117. В своем докладе о базовых элементах Генеральный секретарь подчеркнул, что механизмы управления для модели глобального обслуживания будут разработаны таким образом, чтобы обеспечить активное участие обслуживаемых структур в процессе принятия решений и их непосредственное участие в контроле за работой организации. Консультативный комитет в пункте 11 своего доклада (A/70/436) напомнил, что опыт осуществления ряда крупных инициатив в области преобразований показывает, что сильное руководство и эффек-

тивное управление проектами имеет главное значение для успешного преобразования сложных, общеорганизационных рабочих процессов, например для перехода к новой модели предоставления услуг. Кроме того, Консультативный комитет особо отметил, что члены Руководящего комитета по модели глобального обслуживания должны играть активную роль, направляя и контролируя управление разработкой и реализацией проекта, озвучивая мнения и запросы, появляющиеся на представляемых ими участках, упрочивая сотрудничество по всей Организации, а также содействуя принятию решений и быстрому разрешению проблем.

Руководство

118. На этапе оценки проекта модели эффективного управления была введена в действие эффективная модель руководства проектами. Детальное планирование и исполнение проекта было обязанностью проектной группы по модели глобального обслуживания, которая подотчетна заместителю Генерального секретаря по вопросам управления, отвечающему за проект. Руководящий комитет по модели глобального обслуживания, председателем которого является заместитель Генерального секретаря по вопросам управления, а заместителем председателя — заместитель Генерального секретаря по полевой поддержке, состоит из руководителей периферийных отделений, региональных комиссий и различных департаментов и управлений. Руководящий комитет является одним из основных компонентов процесса выстраивания концепции и консультирования. Кроме того, Руководящий комитет служит форумом для проведения консультаций и выработки рекомендаций с учетом мнений заинтересованных сторон и клиентов. В свою очередь ответственный за проект регулярно отчитывается перед старшим руководством через Комитет по вопросам управления.

119. **Руководящий комитет.** Руководящий комитет обеспечивает стратегическое руководство и надзор за проектом. Его обязанности включают: а) определение концепции, структуры и стратегических задач; б) проведение анализа и выработку стратегических руководящих указаний для ответственных за проекты по рекомендациям, представленным проектной группой; в) отслеживание прогресса в разработке и осуществлении модели глобального обслуживания и исполнение надзорных обязанностей; и d) обеспечение координации модели глобального обслуживания с другими текущими инициативами в области преобразований.

Компоненты проекта модели глобального обслуживания

120. **Ответственные за процессы.** Ответственными за процессы разработки соответствующих тематических областей в рамках модели глобального обслуживания были назначены четыре руководителя высшего звена. В их число вошли: а) помощник Генерального секретаря по управлению людскими ресурсами; б) помощник Генерального секретаря по планированию программ, бюджету и счетам, Контролер; в) помощник Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию; и d) директор Отдела материально-технического обеспечения Департамента полевой поддержки. Ответственные за процессы действуют в качестве носителей преобразований в рамках сквозных многофункциональных процессов в своих соответствующих областях. Они выполняют следующие ориентирующие обязанности:

- a) обеспечение необходимых механизмов надзора и подотчетности в их соответствующих сферах ответственности;
- b) выявление организационных вопросов и проблем в их сферах ответственности, касающихся модели глобального обслуживания (включая уровни полномочий, разделение обязанностей и уровни делегирования функций), и выдвижение предложений о принятии надлежащих мер по исправлению положения;
- c) обеспечение того, чтобы при разработке модели глобального обслуживания внутри Секретариата применялся согласованный подход, учитывающий все текущие инициативы по реорганизации рабочих процессов;
- d) обеспечение полного учета опыта, наработок и уроков, накопленных в деле внедрения и использования совместного обслуживания в рамках Секретариата и системы Организации Объединенных Наций;
- e) анализ процессов перехода к платформе совместного обслуживания в консультации с проектной группой;
- f) создание независимых механизмов оценки и отчетности, касающихся качества предоставляемых услуг и степени удовлетворения потребностей клиентов;
- g) сбор исходной информации о том, каким образом услуги в рамках возглавляемых ими процессов оказывались при помощи механизмов обслуживания, предшествовавших внедрению модели глобального обслуживания.

121. **Поставщик услуг.** Поставщики услуг предоставляют информацию для проведения подробной оценки для целей модели глобального обслуживания, включая технико-экономическое обоснование и оценку пунктов предоставления услуг.

122. **Клиент.** Клиенты предоставляют необходимую информацию, запрашиваемую поставщиками услуг, ответственными за процессы и проектной группой. Что касается процессов, которые, как предполагается, могут осуществляться централизованно, клиенты устанавливают требования по уровню обслуживания и определяют возможный риск сбоев и задержек в деле оказания услуг. Клиенты также предоставили информацию о функциях и обязанностях, которые необходимо сохранить внутри соответствующих департаментов и отделений.

123. **Рабочие группы.** Тематические/сквозные функциональные рабочие группы, представляющие обслуживаемые департаменты и отделения, поставщиков услуг и ответственных за процессы, проводят в координации с проектной группой подробный анализ в целях определения модели обслуживания, сферы услуг, пунктов предоставления услуг, возможностей экономии за счет эффекта масштаба и отдачи от инвестиций. Ответственные за процессы изучают предложения, сформулированные проектной группой расширенного состава, и представляют их Руководящему комитету и Комитету по вопросам управления.

124. **Клиентский совет.** На последующих этапах проекта один или несколько клиентских советов будут обеспечивать организационную связь с получающими

ми услуги департаментами и отделениями в ходе разработки и осуществления модели. Благодаря этому будет действовать механизм двусторонней связи, а разработка проекта модели глобального обслуживания станет частью общесекретариатских усилий.

125. **Группа по управлению проектом.** В 2016 году на временной основе и в пределах имеющихся ресурсов была создана небольшая проектная группа для проведения оценки технико-экономического обоснования модели глобального обслуживания. Эта группа пользовалась поддержкой консультантов, специализирующихся в области совместных механизмов обслуживания, моделей обслуживания и управления преобразованиями.

126. В соответствии с замечаниями и рекомендациями Комиссии ревизоров по другим крупным проектам регулирование подробной разработки и осуществления проекта требует специально выделенного потенциала для управления проектами. При условии, что будет утверждено ассигнование необходимых ресурсов, группа по управлению проектами будет:

- a) интегрировать нынешний проектный план, с тем чтобы охватить все виды деятельности и связанные с ними мероприятия, которые будут проводиться проектной группой, консультантами и Секретариатом в целом;
- b) включать в планы разработки проектов элементы, позволяющие более детально прогнозировать расходы и представлять по ним отчетность, составлять графики и контролировать риски, включая разработку соответствующего сценария и планирование на случай чрезвычайных обстоятельств;
- c) отслеживать работу по реализации проектов путем сопоставления расчетных и фактических результатов, осуществляя примерную детализацию работ по выполнению каждого задания;
- d) обеспечивать наличие механизмов контроля и отчетности в целях регулярного обновления информации о ходе реализации проектов и оказания более эффективной поддержки в принятии решений в рамках всей деятельности по проектам, в том числе на уровне Генеральной Ассамблеи, Комитета по вопросам управления, Руководящего комитета и старших руководителей;
- e) играть ведущую роль в проведении мероприятий, связанных с разработкой и осуществлением модели глобального обслуживания, включая организационные изменения и планирование внедрения модели в сферах управления людскими ресурсами, начисления заработной платы и кредиторской задолженности, деятельности центра совместного обслуживания в Нью-Йорке и расширения совместного обслуживания в целях охвата местных отделений;
- f) создавать, в консультации с заинтересованными сторонами, систему оценки результатов работы, включая соглашения об уровне обслуживания и ключевые показатели эффективности;
- g) подготавливать стратегию управления преобразованиями и набор коммуникационных материалов, как указано в разделе VII.B выше;
- h) регулировать такие виды деятельности, как планирование работы по управлению рисками; выявление и анализ рисков; разработка мер реагирования на риски и контроль за работой механизмов отслеживания рисков в целях

содействия принятию обоснованных управленческих решений с учетом всех рисков, как указано в разделе VI.E выше;

i) создавать механизмы регулирования взаимоотношений с клиентами в рамках модели глобального обслуживания.

127. Как подчеркивал Консультативный комитет в пункте 10 своего доклада (A/70/436), проектная группа будет использовать такой инструмент внедрения проектов, который позволит рабочим группам регулировать проектные планы, а группе по управлению проектами в рамках модели глобального обслуживания — консолидировать их. Группа будет рассматривать прогресс, достигнутый в проведении запланированных мероприятий, оценивать риски и указывать на предполагаемые или возможные способы их смягчения, а также регулярно составлять доклады о ходе работы.

128. Кроме того, для осуществления модели глобального обслуживания могут потребоваться технологии, которые позволят Секретариату повысить своевременность, качество и экономичность предоставляемых клиентам совместных услуг. С самого начала взаимодействия центрам обслуживания может потребоваться информация о том, каким образом строить отношения с клиентами, содействуя им в поиске оптимальных поставщиков услуг на высокоэффективных клиентских порталах с использованием виртуальной помощи и баз данных. Этап разработки модели глобального обслуживания будет включать в себя подробное исследование с целью создать сквозную платформу управления обслуживанием. Это исследование будет включать такие элементы, как: а) определение технологий, которые ведущие организации применяют для оказания услуг; и б) выявление оперативных потребностей.

129. В приложении I изложена нынешняя структура руководства в рамках модели глобального обслуживания. Будут пересмотрены и расширены круг ведения и состав Руководящего комитета, с тем чтобы обеспечить на этапе разработки более широкую представленность обслуживаемых департаментов и отделений, включая дополнительные региональные комиссии; будут также определены круг ведения и состав клиентского совета или советов, с тем чтобы учесть согласованные действия и ресурсы, необходимые для разработки и внедрения модели глобального обслуживания в рамках Секретариата.

VIII. Последствия с точки зрения ресурсов

130. В целях продолжения подробной разработки модели глобального обслуживания, о которой говорится в настоящем докладе, Генеральный секретарь запрашивает временные ресурсы для создания группы по управлению проектом модели. Группа по управлению проектом при поддержке специализированных консультативных служб будет руководить всей деятельностью по разработке и реализации различных предложений, содержащихся в настоящем документе, и оказывать содействие в осуществлении всех мероприятий, связанных с проводимой в настоящее время оценкой процессов, входящих в категорию централизованных.

131. Действуя под общим руководством ответственного за проект, группа по управлению проектами обеспечивает тесную координацию со всеми основны-

ми заинтересованными сторонами, включая Руководящий комитет и различные рабочие группы, и отвечает за представление докладов межправительственным и экспертным органам и старшему руководству.

132. Для выполнения широкого круга функций, указанных в настоящем докладе, включая, среди прочего, управление проектами (в том числе управление преобразованиями и связь, разработку тематической и организационной структуры управления людскими ресурсами, начисления заработной платы и кредиторской задолженности, деятельность центра совместного обслуживания в Нью-Йорке и расширение совместного обслуживания в целях охвата местных отделений, разработку системы оценки результатов и дальнейший сбор и анализ исходных данных и показателей результатов работы), предлагается включить в состав группы по управлению проектами главного сотрудника на должности уровня Д-1, одного старшего сотрудника по программам на должности класса С-5, пятерых сотрудников по вопросам управления на должности класса С-4 и одного сотрудника на должности категории общего обслуживания (прочие разряды). Организационная структура проекта и распределение должностей на 2017 год представлены в приложении II.

133. Деятельность группы по управлению проектами в период с 1 января 2017 года по 31 декабря 2017 года повлечет за собой дополнительные потребности в ресурсах в размере 1 708 600 долл. США, включая расходы на временный персонал общего назначения (1 Д-1, 1 С-5, 5 С-4 и 1 ОО (ПР)) (1 597 200 долл. США) и соответствующие суммы на информационные технологии (25 160 долл. США), связь (5240 долл. США), принадлежности (4000 долл. США) для сотрудников на вышеуказанных должностях и сметные потребности в объеме 77 000 долл. США для покрытия расходов группы по управлению проектом на поездки, связанные с проектированием совместных центров обслуживания и оценкой пунктов предоставления услуг.

134. Потребности в ресурсах на оплату услуг консультантов с опытом работы в области совместного обслуживания и управления преобразованиями для поддержки дальнейших оценки, анализа и разработки модели глобального обслуживания, в частности на этапе разработки, будут покрываться за счет имеющихся ресурсов.

Механизмы совместного несения расходов

135. Поскольку модель глобального обслуживания, как и система «Умоджа», обеспечивает вспомогательное административное обслуживание в рамках всего Секретариата, должное внимание было уделено соответствующим каналам финансирования проекта, поскольку его финансирование не должно ограничиваться исключительно средствами регулярного бюджета. В этой связи предлагается, чтобы модель глобального обслуживания финансировалась из основных источников, то есть из регулярного бюджета, ресурсов для операций по поддержанию мира и внебюджетных ресурсов, в тех же процентных долях, которые были одобрены Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 63/262 для системы «Умоджа», а именно: 15 процентов — из регулярного бюджета; 62 процента — из средств вспомогательного счета для операций по поддержанию мира; и 23 процента — со специальных счетов вспомогательных расходов по программам.

136. В соответствии с вышеупомянутым соглашением сметные потребности на 2017 год будут распределены так, как указано в таблице ниже.

Сводная информация об испрашиваемых ассигнованиях, которые должны быть утверждены Генеральной Ассамблеей на 2017 год, в разбивке по источникам финансирования

(В тыс. долл. США)

<i>Источник средств</i>	<i>Испрашиваемые ассигнования 2017 год</i>	<i>Процентная доля</i>
Регулярный бюджет	256,3	15
Вспомогательный счет для операций по поддержанию мира	1 059,3	62
Внебюджетные ресурсы	393,0	23
Итого	1 708,6	100

IX. Меры, которые рекомендуется принять Генеральной Ассамблее

137. Генеральной Ассамблее предлагается:

- a) **принять к сведению доклад Генерального секретаря;**
- b) **предложить Генеральному секретарю включить подробные предложения по осуществлению этапа 1 в соответствующие бюджеты на 2018–2019 годы, как указано в настоящем докладе;**
- c) **просить Генерального секретаря продолжать разработку модели глобального обслуживания для внедрения в 2020–2021 годах, включая пункты расположения центров обслуживания, с учетом руководящих указаний Генеральной Ассамблеи и представить доклад о достигнутом прогрессе на основной части семьдесят второй сессии;**

Бюджет по программам

- d) **ассигновать сумму в размере 256 300 долл. США из бюджета по программам на двухгодичный период 2016–2017 годов по разделу 29А «Канцелярия заместителя Генерального секретаря по вопросам управления», которая будет представлять собой долю средств регулярного бюджета до 31 декабря 2017 года и покрываться за счет средств резервного фонда на двухгодичный период 2016–2017 годов;**

Вспомогательный счет для операций по поддержанию мира

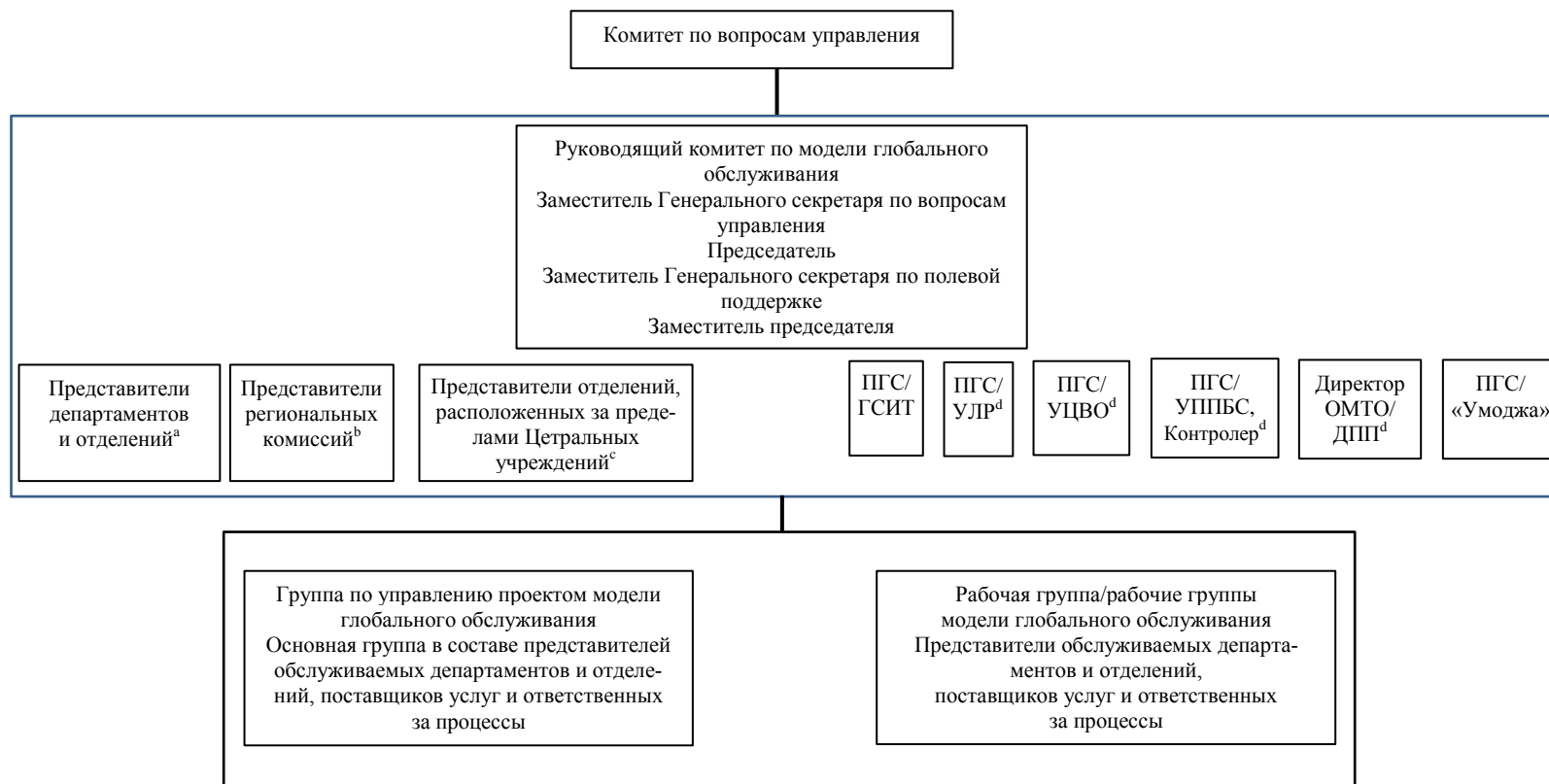
- e) **отметить, что сумма в размере 1 059 300 долл. США будет включена в последующую смету потребностей в финансовых ресурсах по вспомогательному счету для операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2017 года по 30 июня 2018 года;**

Внебюджетные ресурсы

f) отметить, что потребности в размере 393 000 долл. США будут покрываться из внебюджетных средств в финансовом периоде с 1 января 2017 года по 31 декабря 2017 года.

Приложение I

Нынешняя система руководства в рамках модели глобального обслуживания



Сокращения: ПГС — помощник Генерального секретаря; ГСИТ — главный сотрудник по информационным технологиям; ДПП — Департамент полевой поддержки; ГМО — глобальная модель обслуживания; ОМТО — Отдел материально-технического обеспечения; УЦВО — Управление централизованного вспомогательного обслуживания; УЛР — Управление людских ресурсов; УППБС — Управление по планированию программ, бюджету и счетам; «Умоджа» — общесекретариатская система общеорганизационного планирования ресурсов.

Примечание: круг ведения и состав Руководящего комитета будут пересмотрены и расширены, с тем чтобы обеспечить на этапе разработки более широкую представленность обслуживаемых департаментов и отделений, в том числе дополнительных региональных комиссий.

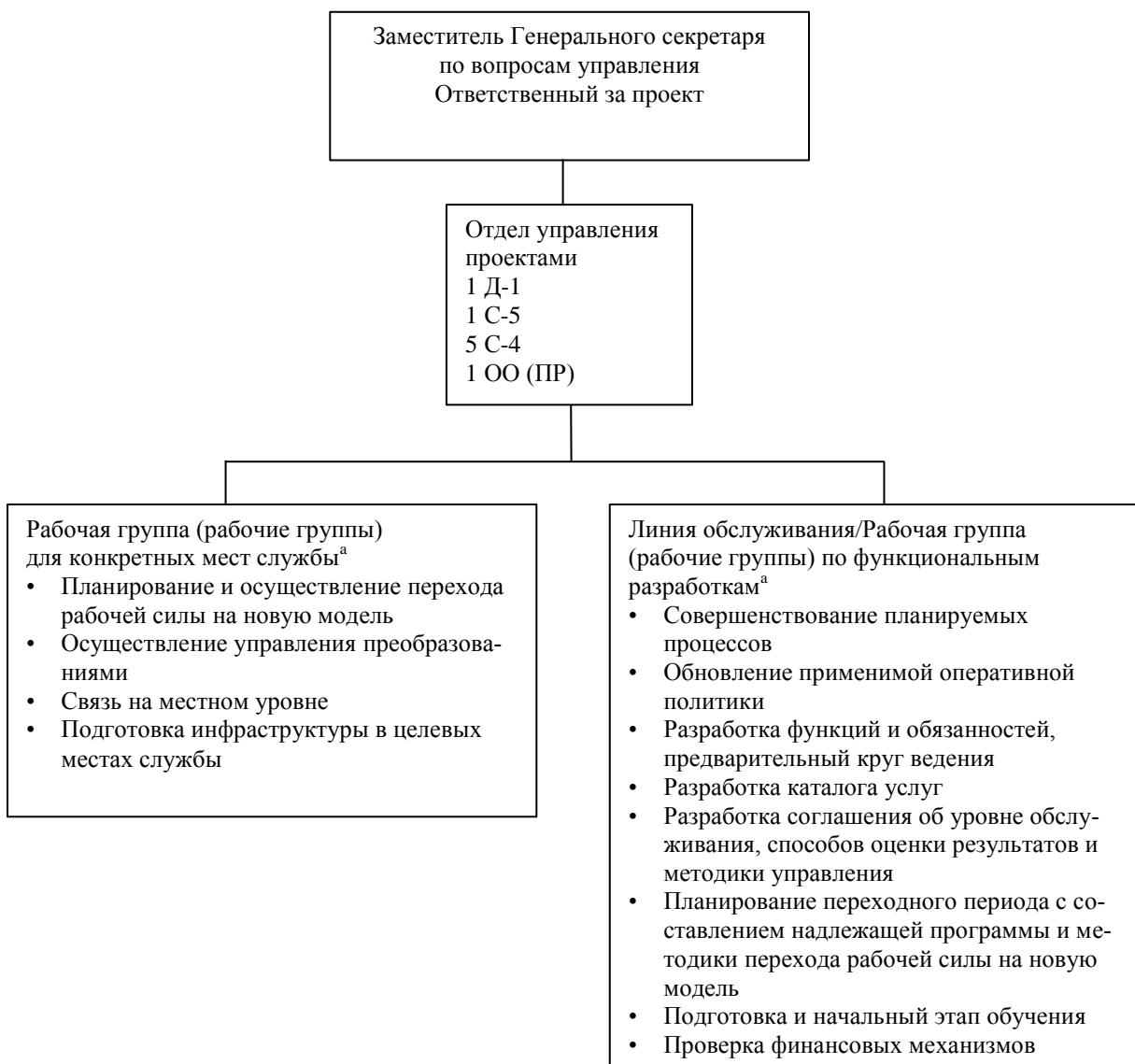
(Сноски к таблице см. на след. стр.)

(Сноски к таблице)

- ^a В том числе: заместитель Генерального секретаря по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению; заместитель Генерального секретаря по гуманитарным вопросам и Координатор чрезвычайной помощи; Верховный комиссар Организации Объединенных Наций по правам человека; заместитель Генерального секретаря по политическим вопросам; заместитель Генерального секретаря по общественной информации; Директор-исполнитель Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде; и заместитель Генерального секретаря по экономическим и социальным вопросам.
- ^b В том числе: Исполнительный секретарь Европейской экономической комиссии; Исполнительный секретарь Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана.
- ^c В том числе: Генеральный директор Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве; Генеральный директор Отделения Организации Объединенных Наций в Найроби; и Директор-исполнитель Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности и Генеральный директор Отделения Организации Объединенных Наций в Вене.
- ^d Члены Руководящего комитета также назначаются ответственными за процессы в рамках модели глобального обслуживания.

Приложение II

Организационная структура проекта и распределение должностей на 2017 год



Сокращения: ОО — категория общего обслуживания; ПР — прочие разряды.

^а Тематические/сквозные функциональные рабочие группы и/или тематические эксперты, представляющие обслуживаемые департаменты и отделения, поставщики услуг и ответственные за процессы в координации с Отделом управления проектами будут подготавливать конкретные преобразования процесса, функций, обязанностей и структуры управления и подготавливать планы управления преобразованиями.

Приложение III

Исходная информация о модели глобального обслуживания

1. Генеральная Ассамблея в пункте 9 раздела XIX своей резолюции 70/248 просила Генерального секретаря собрать информацию в поддержку технико-экономического обоснования модели глобального обслуживания, включая, среди прочего, всеобъемлющую исходную информацию об оказании услуг для каждого процесса. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам в пункте 27 своего доклада (A/70/436) указал, что эта исходная информация должна включать такие детали, как объем деятельности, пункт, из которого происходит оказание услуги, соответствующие ресурсы, включая кадровые, и оценка удельных затрат.
2. Как указано в пункте 9 настоящего доклада, 201 процесс, определенный в качестве независимого от места обслуживания (часть 1 методологии из шести частей), прошел оценку на предмет последствий для деятельности и сложности перевода процессов в режим совместного обслуживания (часть 2 методологии из шести частей). На основе этой оценки, рекомендаций ответственных за процессы, а также передовой практики в области совместного обслуживания Руководящий комитет по модели глобального обслуживания одобрил инициативы по трем сквозным процессам: управлению людскими ресурсами и начислению заработной платы; закупкам и кредиторской задолженности; и оформлению проездных документов, обработке требований об оплате путевых расходов и стоимости билетов. Кроме того, были одобрены две инициативы в области управления: распространение совместного обслуживания на местные отделения и сосредоточение услуг в существующих местах службы.
3. Руководящий комитет по модели глобального обслуживания утвердил поэтапный подход, в рамках которого переходный этап первоначальной консолидации приходится на 2018–2019 годы (этап 1), с тем чтобы достичь конечных результатов в 2020–2021 годах (этап 2). С учетом мнения Консультативного комитета, изложенного в его докладе A/70/436, о том, что модель глобального обслуживания должна предусматривать наиболее рациональное распределение функций между различными местами службы и самое эффективное использование уже имеющейся инфраструктуры Секретариата и произведенных инвестиций, а также с учетом опыта и уроков, извлеченных из работы уже действующих совместных механизмов обслуживания, первоначально (в 2018–2019 годах) услуги будут сосредоточены в шести местах службы, где базируются основные поставщики административных услуг, с тем чтобы использовать на переходном этапе существующий потенциал в основных регионах.
4. В целях обеспечения последовательного подхода для начального этапа консолидации (2018–2019 годы) было разработано три параметра: а) перераспределение, насколько это возможно, рабочей нагрузки в границах одного часового пояса с учетом местных особенностей; б) перераспределение ресурсов между местами службы лишь в том случае, если принимающее место службы не в состоянии справиться с дополнительной рабочей нагрузкой в пределах

имеющихся ресурсов; и с) смягчение последствий любого перераспределения ресурсов, которое привело бы к увеличению расходов.

5. Проектная группа при поддержке специализированных консультантов и рабочих групп по каждой из инициатив изучила все три инициативы по сквозным процессам и определила такие элементы, как объем операционной деятельности, пункты, из которых оказываются услуги, примерные показатели эквивалента полной занятости^а и сметы количественных выгод. Анализ эквивалента полной занятости представляет собой оценку рабочей нагрузки в расчете на определенный объем работы, основанную на единых показателях трудовых затрат. Анализ эквивалента полной занятости не включает обзор конкретных должностей или источников финансирования и не является обзором отдельных сотрудников, занимающих определенные должности. В предстоящие месяцы будет проводиться обзор конкретных должностей в контексте соответствующих бюджетных предложений для тех мест службы, которых это коснется на первом этапе внедрения модели глобального обслуживания в 2018–2019 годах.

Предложения для рассмотрения Генеральной Ассамблеи

6. В настоящем приложении приводится информация о ходе анализа исходных данных по состоянию на август 2016 года (применительно к Нью-Йорку) в сферах управления людскими ресурсами, начисления заработной платы и кредиторской задолженности, а также о двух управленческих инициативах по распространению совместного обслуживания на местные отделения и сосредоточению услуг в существующих местах службы. По-прежнему оцениваются исходные данные, связанные с закупками, поездками, требованиями о возмещении путевых расходов и оплатой билетов.

7. Для того чтобы определить ориентировочные количественные выгоды от глобальной консолидации управления людскими ресурсами, начисления заработной платы и кредиторской задолженности, проектная группа определила три значимых элемента, а именно:

а) задачи повышения эффективности в результате консолидации сквозных процессов в двух местах службы в 2020–2021 годах; на основе опыта и контрольных показателей был использован целевой показатель повышения эф-

^а В этом контексте термин «эквивалент полной занятости» используется для преобразования часов, отработанных несколькими сотрудниками, выполняющими определенные функции в режиме неполного рабочего дня, в часы, отработанные одним сотрудником, работающим на полную ставку. Иными словами, один эквивалент полной занятости равняется одному сотруднику, работающему на полную ставку. Например: 3 штатных сотрудника затрачивают соответственно 30, 20 и 10 часов в неделю на выполнение одной конкретной функции, что в общей сложности составляет 60 часов. Если исходить из того, что штатный сотрудник на полной ставке работает 35 часов в неделю, то для исчисления эквивалента полной занятости следует разделить 60 часов на 35 часов, в результате чего эквивалент составит 1,7. Кроме того, следует подчеркнуть, что анализ эквивалента полной занятости оценивает рабочие часы для конкретных видов труда, например для обработки операций в «Умодже», и может не отражать смежные виды деятельности, такие как администрирование, поддержка клиентов и контрольные функции.

фективности, составляющий 15 процентов от общего числа консолидированных эквивалентов полной занятости^b;

b) на этапе разработки модели глобального обслуживания будут определены возможности перевода эквивалентов полной занятости из одного места службы в другое. Для того чтобы представить в настоящем докладе ориентировочную оценку количественных выгод, был применен показатель сокращения на 15 процентов при предполагаемом снижении расходов на персонал;

с) перепрофилирование, реклассификация и количество должностей будут определены в ходе разработки организационной структуры для второго этапа осуществления модели в 2020–2021 годах.

A. Управление людскими ресурсами

Введение

8. Будущие центры совместного обслуживания будут обеспечивать своевременное оказание качественных и стандартизированных административных услуг в целях управления людскими ресурсами в рамках глобального секретариатского обслуживания. Выполнение функций по оказанию административной поддержки будет организовано таким образом, чтобы основное внимание уделялось потребностям клиентов, решению важнейших оперативных задач и достижению конкретных результатов при одновременном обеспечении надлежащего контроля, надзора и эффективности с точки зрения затрат. Специализация на каждом уровне Организации позволит добиться более высокой концентрации квалифицированных специалистов и большей последовательности в оказании административных услуг.

9. Модель глобального обслуживания для управления людскими ресурсами состоит из компонентов, перечисленных в разделе V.A настоящего доклада.

10. В нижеследующем анализе эквивалента полной занятости основное внимание уделяется операционной деятельности и не включает рабочую нагрузку национальных сотрудников и отдельных негражданских сотрудников миротворческих и специальных политических миссий (блок 5 «Умоджи»), за исключением сотрудников категории общего обслуживания Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити (МООНСГ). (Примечание: общий итог может не совпадать с указанными суммами в связи с округлением.)

^b В докладе об общем обзоре финансирования операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира (A/69/751/Rev.1) Генеральный секретарь сообщил, что благодаря глобальной стратегии полевой поддержки возможно достижение 10–15-процентного сокращения эквивалентов полной занятости.

Краткое изложение исходных параметров нынешнего состояния — объем управления людскими ресурсами и эквивалент полной занятости с разбивкой по местам службы

<i>Место службы</i>	<i>Нью-Йорк</i>	<i>Женева</i>	<i>Вена</i>	<i>Найроби</i>	<i>Бангкок</i>	<i>Аддис-Абеба</i>	<i>Бейрут</i>	<i>Сантьяго</i>	<i>Энтеббе</i>	<i>Кувейт</i>	<i>Прочие</i>	<i>Неопределенные места службы^a</i>	<i>Всего</i>
Число сотрудников, включенных в ведомость заработной платы	7 452 ^b	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585		8 014		Не применимо	26 811
Расчет эквивалентов полной занятости на основе объема операций по людским ресурсам	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358

^a Приблизительно 82 эквивалента полной занятости, рассчитанных для консультантов и индивидуальных подрядчиков, а также 10 других эквивалентов полной занятости не удалось привязать к местам службы.

^b Включая административных сотрудников во всех местах службы — сотрудников языковых служб, работающих по краткосрочным контрактам, сотрудников, работающих на условиях оплаты за фактически отработанное время, сотрудников, выполняющих свои функции на безвозмездной основе, и внештатных сотрудников, которые получают вознаграждение в виде начисляемой заработной платы, например: судьи, Председатель Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и Председатель и заместитель Председателя Комиссии по международной гражданской службе (КМГС). Заработная плата для международного персонала полевых миссий начисляется в Нью-Йорке, но отражается в таблице в колонках Энтеббе, Эль-Кувейта и прочих мест службы.

11. Анализ и оценки эквивалентов полной занятости основаны на двух элементах: а) объемы операций, связанных с различными операциями по управлению людскими ресурсами (как в «Умодже», так и в других системах, в частности обработка предложений о работе в системе «Инспира»), которые будет обрабатывать операционный центр; и б) оценки рабочей нагрузки, которая требуется для выполнения операций. Расчеты эквивалентов полной занятости требуют полностью подготовленных, опытных и высококвалифицированных специалистов в области людских ресурсов на уровне O-6/O-7.

Краткое изложение будущих исходных параметров — предлагаемый перевод эквивалентов полной занятости в сфере управления людскими ресурсами на этапах 1 и 2 с разбивкой по местам службы

Период	Нью-Йорк	Женева	Вена	Найроби	Бангкок	Аддис-Абеба	Бейрут	Сантьяго	Энтеббе	Кувейт	Прочие	Неопределенные места службы	Всего
Текущий	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358
2018–2019 годы*	66 ^a	45	14	25 ^b	9 ^c	*	*	*	76 ^d	14	–	92	341^b
2020–2021 годы	<i>Пункты расположения предстоит определить</i>											290	

^a За исключением 17 эквивалентов полной занятости из МООНСГ и Миссии Организации Объединенных Наций в Колумбии, которые зависят от решений Совета Безопасности.

^b Увеличение обусловлено рабочей нагрузкой, эквивалентной работе 5 сотрудников на полной ставке из Экономической комиссии для Африки и 1 сотрудника на полной ставке из Экономической и социальной комиссии для Западной Азии.

^c Увеличение обусловлено рабочей нагрузкой, эквивалентной работе 3 сотрудников на полной ставке из Экономической комиссии для Латинской Америки и Карибского бассейна.

^d Увеличение обусловлено рабочей нагрузкой, эквивалентной работе при консолидации на местах, как это изложено в разделе V E.

* Распределение рабочей нагрузки и служб поддержки клиентов для Аддис-Абебы, Бейрута и Сантьяго, а также необходимая управленческая/надзорная структура будут разработаны в рамках проектирования организационной структуры на 2018–2019 годы.

Краткое изложение будущих исходных параметров — расчет потенциальных количественных выгод в сфере управления людскими ресурсами

(В тыс. долл. США)

Ориентировочные количественные выгоды в сфере управления людскими ресурсами	Всего, эквивалент полной занятости	Консолидация 15-процентное повышение эффективности благодаря объединению в центры совместного обслуживания ^a	Местоположение 15-процентное сокращение при условии, что расходы по персоналу уменьшатся	Примерная общая сумма предполагаемых выгод
2018–2019 годы	341 ^b	–	–	–
2020–2021 годы	290	2 840,5	2 422,8	5 263,3
Общее повышение эффективности по эквиваленту полной занятости	51			

^a Исходным параметром исчисления является существующая общая сумма ежегодных расходов на оплату эквивалента полной занятости в размере 19 939 000 долл. США.

^b За исключением 17 эквивалентов полной занятости из МООНСГ и Миссии Организации Объединенных Наций в Колумбии, которые зависят от решений Совета Безопасности.

12. Предполагается, что общее число и объем операций останутся неизменными. В дополнение к вышеупомянутым оценкам, сокращение затрат может быть результатом: а) более компактной структуры управления, достигнутой в результате сосредоточения операций в центрах совместного обслуживания; и б) устранения дублирования усилий в плане толкования стратегий в различных местах службы; и консолидации сквозной обработки данных в сфере управления людскими ресурсами.

В. Начисление заработной платы

Введение

13. Начисление заработной платы в настоящее время производится в частично сводном виде группами сотрудников в 10 пунктах расположения (после введения в действие блока 5 системы «Умоджа», в рамках которого начисление заработной платы национальных сотрудников и негражданского персонала полевых миссий объединяется в двух центрах — в Энтеббе и Эль-Кувейте) без децентрализованных мероприятий на местах. Дальнейшая консолидация и увязка с административным управлением людскими ресурсами и моделью глобального обслуживания будут способствовать более эффективной сквозной обработке данных и созданию общих служб поддержки клиентов с системой «одного окна» для сотрудников, в результате чего повысится уровень удовлетворенности клиентов.

14. Приведенный ниже анализ из расчета полной ставки отражает объем работы существующих групп по начислению заработной платы. Требования из расчета полной ставки для служб поддержки клиентов и необходимые управ-

ленческие/надзорные структуры будут определены в ходе этапа разработки модели глобального обслуживания.

15. Цифры, приведенные ниже, еще не отражают данные по Энтеббе и Эль-Кувейту, как это будет в ноябре 2016 года в результате введения в действие блока 5 системы «Умоджа». Данные по Энтеббе отражают кадровые ресурсы, необходимые в настоящее время для поддержки начисления заработной платы национальных сотрудников и отдельных негражданских сотрудников полевых миссий, которое осуществляется через Энтеббе уже сейчас, до внедрения блока 5. Следует отметить, что расчет заработной платы по полной ставке довольно линеен, поскольку большинство сотрудников, занимающихся начислением заработной платы, посвящают 100 процентов своего рабочего времени (или 50 процентов в некоторых случаях) работе по начислению заработной платы.

Краткое изложение базовых параметров нынешнего состояния — объем начисления заработной платы и эквивалент полной ставки с разбивкой по местоположению

<i>Район</i>	<i>Нью-Йорк</i>	<i>Женева</i>	<i>Вена</i>	<i>Найроби</i>	<i>Бангкок</i>	<i>Аддис-Абеба</i>	<i>Бейрут</i>	<i>Сантьяго</i>	<i>Энтеббе</i>	<i>Всего</i>
Количество сотрудников и негражданского персонала, получающих заработную плату	14 556	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585	11 300	37 201
Эквивалент числа сотрудников на полной ставке, занимающихся начислением заработной платы	23,5	8,5	4	8,5	3,5	4	1	1	22	76

16. Ниже описаны последствия консолидации начисления заработной платы, предлагаемой для этапов 1 и 2, для выделения ресурсов из расчета полной ставки. В отношении этапа 1 (2018–2019 годы) также отмечается, что ожидается перенесение из Нью-Йорка в Бангкок объема работы, эквивалентного работе одного сотрудника на полной ставке, для управления начислением заработной платы по всему миру для сотрудников языковых служб, работающих по краткосрочным контрактам, что позволит избежать увеличения объема ресурсов, необходимых для оплаты работы сотрудника на полной ставке в Нью-Йорке в связи с консолидацией и переводом услуг по начислению заработной платы из Сантьяго в Нью-Йорк.

Краткое изложение базовых параметров будущего состояния — предлагаемый перевод эквивалента полной ставки на этапах 1 и 2, с разбивкой по пунктам расположения

<i>Период</i>	<i>Нью-Йорк</i>	<i>Женева</i>	<i>Вена</i>	<i>Найроби</i>	<i>Бангкок</i>	<i>Аддис-Абеба</i>	<i>Бейрут</i>	<i>Сантьяго</i>	<i>Энтеббе</i>	<i>Всего</i>
В настоящее время	23,5	8,5	4	8,5	3,5	4	1	1	22	76
2018–2019 годы*	23,5	8,5	4	13,5 ^a	4,5	*	*	*	22	76
2020–2021 годы ^b	Пункты расположения предстоит определить									65

(Сноски к таблице см. на след. стр.)

(Сноски к таблице)

^a Увеличение обусловлено рабочей нагрузкой, эквивалентной работе 4 сотрудников на полной ставке из Экономической комиссии для Африки и 1 сотрудника на полной ставке из Экономической и социальной комиссии для Западной Азии.

^b Предполагаемое повышение эффективности на 15 процентов к 2021 году.

* Распределение рабочей нагрузки и служб поддержки клиентов для Аддис-Абебы, Бейрута и Сантьяго, а также необходимая управленческая/надзорная структура будут разработаны в рамках планирования организационной структуры на 2018–2019 годы.

Краткое изложение базовых параметров будущего состояния — расчет сметы предварительных количественных выгод в рамках начисления заработной платы

(В тыс. долл. США)

Примерные количественные выгоды в рамках начисления заработной платы	Всего, полная ставка	Консолидация		Примерная общая сумма предполагаемых выгод
		15-процентное повышение эффективности благодаря объединению в единые центры обслуживания ^a	15-процентное сокращение при условии, что расходы по персоналу уменьшатся	
2018–2019 годы	76	–	–	–
2020–2021 годы	65	863,5	765,4	1 628,9
Общее повышение эффективности в отношении полных ставок	11			

^a Исходным параметром исчисления является существующая общая сумма ежегодных расходов на оплату эквивалента полной ставки в размере 5 966 000 долл. США.

С. Кредиторская задолженность

Введение

17. Функции и задачи, связанные с кредиторской задолженностью, в настоящее время выполняются на весьма децентрализованной и фрагментарной основе — от целевых групп в ряде мест службы до отдельных сотрудников, занимающихся этими функциями на основе совмещения, по мере необходимости, обязанностей в периферийных отделениях.

18. Этот анализ из расчета полной ставки отражает общий объем работы существующих групп по кредиторской задолженности в отношении задач, определенных в разделе V настоящего доклада. Требования из расчета полной ставки для других компонентов (службы поддержки поставщиков, мониторинг и глобальная координация, а также и необходимые управленческие/надзорные структуры) будут определены в ходе этапа разработки модели глобального обслуживания.

Краткое изложение базовых параметров нынешнего состояния — объем ведения кредиторской задолженности и эквивалент полной ставки с разбивкой по пунктам расположения

19. Количество операций по созданию и утверждению платежей поставщикам превышает 300 000 для каждого вида деятельности. Исходя из этого объема, количество сотрудников на полной ставке, необходимое для такой обработки, составляет примерно 140 человек.

Краткое изложение базовых параметров будущего состояния — объем ведения кредиторской задолженности и эквивалент полной ставки с разбивкой по пунктам расположения

<i>Международная зона</i>	<i>Нью-Йорк</i>	<i>Женева</i>	<i>Вена</i>	<i>Найроби</i>	<i>Бангкок</i>	<i>Аддис-Абеба</i>	<i>Бейрут</i>	<i>Сантьяго</i>	<i>Энтеббе</i>	<i>Кувейт</i>	<i>Прочие^а</i>	<i>Неопределенные места службы^б</i>	<i>Всего</i>
Количество утвержденных операций	41 001	31 015	10 831	23 131	8 461	5 680	1 722	4 771	122 911	6 499	52 660	7 069	315 744
Количество созданных операций	33 552	23 539	5 801	13 140	3 331	2 644	1 264	4 518	55 182	7 326	53 288	112 120	315 744
Сотрудники, занимающиеся обработкой, из расчета полной ставки	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140

^а В колонке «Прочие» отражены полевые миссии (за исключением тех, которые в настоящее время обслуживаются Региональным центром обслуживания в Энтеббе и Кувейтским объединенным бюро поддержки) и ряд других точек с малочисленным присутствием.

^б В колонке «Нераспределенные» отражены операции, проводимые в рамках централизованного процесса, предполагающего регистрацию создания и утверждения операции центральным пользователем, которая не обязательно отражает истинное местоположение пользователя, подготовившего данные для оформления заявки в системе «Умоджа».

20. Указанные выше пункты включают все структуры и отделения, обслуживаемые в соответствующем месте. Эти структуры могут финансироваться за счет начисленных взносов и/или иных источников финансирования. Следует отметить также, что определенное количество платежных документов в полевых отделениях утверждаются в других точках.

Краткое изложение базовых параметров будущего состояния — предлагаемый перевод кредиторской задолженности из расчета полной ставки на этапах 1 и 2, с разбивкой по пунктам расположения

<i>Период</i>	<i>Нью-Йорк</i>	<i>Женева</i>	<i>Вена</i>	<i>Найроби</i>	<i>Бангкок</i>	<i>Аддис-Абеба</i>	<i>Бейрут</i>	<i>Сантьяго</i>	<i>Ентеббе</i>	<i>Кувейт</i>	<i>Прочие^а</i>	<i>Нераспределенные</i>
Текущий период	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11
2018–2019 годы [*]	21	15	4	12	6	*	*	*	65	–	6	113
2020–2021 годы	Пункты расположения предстоит определить											

^{*} Распределение рабочей нагрузки и служб поддержки клиентов для Аддис-Абебы, Бейрута и Сантьяго, а также необходимая управленческая/надзорная структура будут разработаны в рамках планирования организационной структуры на 2018–2019 годы.

^а Показатели эквивалента полной ставки в колонках «Прочие» и «Нераспределенные» на бюджетный период 2018–2019 годов будут отнесены к соответствующим пунктам на этапе подробного проектирования.

Краткое изложение базовых параметров будущего состояния — расчет сметы предварительных количественных выгод в рамках ведения кредиторской задолженности (в тыс. долл. США)

<i>Ориентировочные количественные выгоды в сфере управления кредиторской задолженностью</i>	<i>Всего, эквивалент полной занятости</i>	<i>Консолидация</i>	<i>Местоположение</i>	<i>Примерная общая сумма предполагаемых выгод</i>
		<i>15-процентное повышение эффективности благодаря объединению в центры совместного обслуживания^а</i>	<i>15-процентное сокращение при условии, что расходы по персоналу уменьшатся</i>	
2018–2019 годы	140	–	–	–
2020–2021 годы	119	1 618,2	1 375,5	2 993,7
Общее повышение эффективности по эквиваленту полной занятости	21			

^а Исходным параметром исчисления является существующая общая сумма ежегодных расходов на оплату эквивалента полной занятости в размере 10 788 000 долл. США.

D. Расширение номенклатуры общих услуг на периферийные отделения

Введение

21. Осуществление первого этапа, как ожидается, будет завершено к 2018–2019 годам и будет означать объединение административных услуг поддержки для тех миссий, которые в настоящее время не обслуживаются Региональным центром обслуживания в Энтеббе. Этап 2 будет осуществляться по мере дальнейшей доработки модели глобального обслуживания на 2020–2021 годы.

22. В поддержку этапа 1 предоставляются следующие элементы: обзор оперативных моделей Регионального центра обслуживания в Энтеббе и Кувейтского объединенного бюро поддержки; информация о базовых параметрах полевых миссий, подлежащих переводу; подход к переводу полевых миссий в ведение Регионального центра обслуживания в Энтеббе; и предварительный анализ затрат и выгод.

Этап 1: 2018–2019 годы

23. **Региональный центр обслуживания в Энтеббе.** В январе 2014 года Региональный центр обслуживания в Энтеббе создал многофункциональные линии обслуживания, в рамках которых отдельные функциональные области людских ресурсов, финансов и поездок были переведены в число сквозных процессов на основе типа выплат или предоставляемых услуг. К этим направлениям обслуживания прилагаются инструкции по осуществлению процесса, в которых четко указаны функции и обязанности. Модель линий обслуживания обеспечивает подотчетность в отношении сквозных функций в рамках одного подразделения. Кроме того, она позволяет сделать линии обслуживания более ориентированными на клиентов, поскольку они позволяют заниматься запросом клиента от начала до конца и в большей степени ориентированы на конкретные операции.

24. Помимо предоставления полного пакета услуг 12 миссиям^c, Центр также предоставляет услуги по начислению заработной платы отдельным негражданским сотрудникам и национальным сотрудникам для семи миссий^d в Африке.

^c Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике, Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали, Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго, Смешанная операция Африканского союза–Организации Объединенных Наций в Дарфуре, Временные силы Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абее, Миссия Организации Объединенных Наций в Южном Судане, Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Сомали, Отделение Организации Объединенных Наций по поддержке в Сомали, Специальный посланник Генерального секретаря по району Великих озер, Группа контроля по Сомали и Эритрее, Специальный советник Генерального секретаря по Бурунди и Региональное отделение Организации Объединенных Наций для Центральной Африки.

^d Миссия Организации Объединенных Наций по проведению референдума в Западной Сахаре (МООНРЗС), Миссия Организации Объединенных Наций в Либерии (МООНЛ), Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе, Объединенное отделение Организации Объединенных Наций по миростроительству в Гвинее-Бисау

Такой способ предоставления услуг вступил в силу в июле 2016 года в преддверии и в ходе подготовки к развертыванию блока 5 системы «Умоджа», которое запланировано на ноябрь 2016 года. Центр также оказывает поддержку в оформлении субсидий на образование и в обработке межрасчетных выплат, включая субсидии при назначении и пособия на переезд для всех миссий, базирующихся в Африке.

25. **Кувейтское объединенное бюро поддержки.** Роль Кувейтского объединенного бюро поддержки становится все более значимой. Помимо предоставления административных операционных услуг существующим клиентам (Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану (МООНСА), Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку (МООНСИ), Канцелярия Специального посланника Генерального секретаря по Йемену и Региональный центр Организации Объединенных Наций по превентивной дипломатии для Центральной Азии (РЦООНЦА)), Кувейтское объединенное бюро поддержки недавно взяло на себя такие дополнительные функции, как обработка межрасчетных выплат для всех неафриканских миссий, оформление выплат субсидий на образование для Группы военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане (ГВНООНИП) и других региональных миссий и выступает в качестве второго центра Департамента полевой поддержки по начислению заработной платы для национальных сотрудников и отдельных негражданских сотрудников для всех неафриканских миссий в рамках развертывания блока 5 системы «Умоджа».

Информация о базовых параметрах

26. В таблице ниже приводится подробная информация о структурах, которые в настоящее время не обслуживаются силами Регионального центра обслуживания в Энтеббе, с указанием ориентировочного увеличения клиентской базы^с.

Полевые миссии, которым оказывает поддержку Департамент полевой поддержки, но которые не обслуживаются Региональным центром обслуживания в Энтеббе

Порядковый номер	Миссия	Международные сотрудники	Национальные сотрудники	ДООН	ОНС	Всего
1	КПЛ ^а	2	1	–	–	3
2	СКНК ^б	10	2	–	1	13
3	Миссия Организации Объединенных Наций в Колумбии	84	105	–	450	639
4	БСООН/ГЦО	141	308	–	–	449
5	МООНРЗС	89	168	18	275	550
6	МООНСГ	320	932	94	951	2 297
7	Специальный советник по Кипру ^а	14	5	–	–	19

(ЮНИОГБИС), Отделение Организации Объединенных Наций для Западной Африки и Сахеля (ЮНОВАС), Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии (МООНПЛ) и Смешанная камеруно-нигерийская комиссия (СКНК).

^с Цифры основаны на утвержденной численности персонала на 2016–2017 финансовый год

Поряд- ковый номер	Миссия	Международные сотрудники	Национальные сотрудники	ДООН	ОНС	Всего
8	Специальный посланник по Йемену	28	11	—	—	39
9	Специальный посланник по Сирии ^b	51	29	—	—	80
10	МООНСА	376	1 163	79	5	1 623
11	МООНСИ	356	517	—	—	873
12	СООННР	50	88	—	—	138
13	ВСООНК	36	119	—	69	224
14	ВСООНЛ	254	646	—	—	900
15	ЮНИОГБИС	61	66	10	15	152
16	МООНК	109	219	24	17	369
17	МООНЛ	294	560	157	276	1 287
18	ОООНКИ	358	712	154	692	1 916
19	ЮНОВАС	38	25	—	2	65
20	ГВНООНИП	25	49	—	44	118
21	РЦООНЦА	8	22	—	—	30
22	ЮНРГИД	7	—	—	—	7
23	ЮНСКО ^c	32	34	—	—	66
24	ЮНСКОЛ ^d	13	62	—	—	75
25	МООНПЛ	154	41	2	—	197
26	ОНВУП	91	153	—	153	397
	Всего	3 001	6 037	538	2 950	12 526

^a Административная поддержка оказывается силами ВСООНК.

^b Административная поддержка оказывается силами ЮНОВАС.

^c Административная поддержка оказывается силами ОНВУП.

^d Административная поддержка оказывается силами ВСООНЛ.

Сокращения: КПЛ — Комитет по вопросу о пропавших без вести лицах на Кипре; СКНК — Смешанная камеруно-нигерийская комиссия; ОНС — отдельные негражданские сотрудники; БСООН/ГЦО — база материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций/Глобальный центр обслуживания; МООНРЗС — Миссия Организации Объединенных Наций по проведению референдума в Западной Сахаре; МООНСГ — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити; МООНСА — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану; МООНСИ — Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку; СООННР — Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разведением; ВСООНК — Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре; ВСООНЛ — Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане; ЮНИОГБИС — Объединенное отделение Организации Объединенных Наций по миростроительству в Гвинее-Бисау; МООНК — Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово; МООНЛ — Миссия Организации Объединенных Наций в Либерии; ОООНКИ — Операция Организации Объединенных Наций в Кот-д'Ивуаре; ЮНОВАС — Отделение Организации Объединенных Наций для Западной Африки и Сахеля; ГВНООНИП — Группа военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане; РЦООНЦА — Региональный центр Организации Объединенных Наций по превентивной дипломатии для Центральной Азии;

ЮНРГИД — Представитель Организации Объединенных Наций на Женевских международных дискуссиях; ЮНСКО — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по ближневосточному мирному процессу; ЮНСКОЛ — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану; МООНПЛ — Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии; ОНВУП — Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия; ДООН — добровольцы Организации Объединенных Наций.

27. В таблице ниже приводится информация о сотрудниках по вопросам людских ресурсов и по финансовым вопросам в 26 структурах, которых обслуживает Департамент полевой поддержки.

Сотрудники по вопросам людских ресурсов^f и по финансовым вопросам в полевых миссиях, которым оказывает поддержку Департамент полевой поддержки, но которые не обслуживаются Региональным центром обслуживания в Энтеббе

Порядковый номер	Миссия	Международные сотрудники		Национальные сотрудники		ДООН		Всего
		Людские ресурсы	Финансы	Людские ресурсы	Финансы	Людские ресурсы	Финансы	
1	КПЛ	—	—	—	—	—	—	—
2	СКНК	—	—	—	—	—	—	—
3	Миссия Организации Объединенных Наций в Колумбии	1	1	—	1	—	—	3
4	БСООН/ГЦО	3	4	7	10	—	—	24
5	МООНРЗС	5	4	5	7	2	1	24
6	МООНСГ	11	14	114	21	1	—	191
7	Специальный советник по Кипру	—	1	1	—	—	—	2
8	Специальный посланник по Йемену	1	1	1	1	—	—	4
9	Специальный посланник по Сирии	1	2	1	—	—	—	4
10	МООНСА	4	3	10	2	2	2	23
11	МООНСИ	6	—	3	—	—	—	9
12	СООННР	3	3	6	9	—	—	21
13	ВСООНК	1	1	5	10	—	—	17
14	ВСООНЛ	13	7	25	22	—	—	67
15	ЮНИОГБИС	1	1	3	3	—	—	8
16	МООНК	5	3	10	8	—	—	26
17	МООНЛ	11	11	14	13	4	4	57
18	ОООНКИ	11	13	27	13	3	6	73
19	ЮНОВАС	1	2	2	3	—	—	8
20	ГВНООНИП	3	2	5	5	—	—	15

^f Данные о сотрудниках, занимающихся поездками, включены в данные о сотрудниках по вопросам людских ресурсов.

Поряд- ковый номер	Миссия	Международные сотрудники		Национальные сотрудники		ДООН		Всего
		Людские ресурсы	Финансы	Людские ресурсы	Финансы	Людские ресурсы	Финансы	
21	РЦООНЦА	–	1	1	1	–	–	3
22	ЮНРГИД	–	1	–	–	–	–	1
23	ЮНСКО	1	–	2	3	–	–	6
24	ЮНСКОЛ	1	1	2	1	–	–	5
25	МООНПЛ	4	3	5	5	1	–	18
26	ОНВУП	7	4	7	10	–	–	28
Всего		94	83	286	148	13	13	637

Подход к переводу в Региональный центр обслуживания в Энтеббе

28. Ряд полевых миссий, поддержку которым оказывает Департамент полевой поддержки, были исключены из предложения о консолидации услуг административной поддержки в Региональном центре обслуживания в Энтеббе в 2018–2019 годы:

а) Мандат Совета Безопасности для ОООНКИ завершится в апреле 2017 года, а затем последует ликвидация Миссии к 30 июня 2017 года. Поэтому эта миссия не вписывается в сроки начала расширения общих служб для полевых миссий;

б) На этапе 1 внедрения модели глобального обслуживания МООНСГ и Миссию Организации Объединенных Наций в Колумбии предлагается обслуживать силами центра совместного обслуживания в Нью-Йорке. Это зависит от решений Генеральной Ассамблеи и осуществляется без ущерба для решений Совета Безопасности в отношении мандатов этих миссий;

в) Представитель Организации Объединенных Наций на Женевских международных дискуссиях в настоящее время получает поддержку из Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве. Предлагается и далее следовать существующим механизмам поддержки в соответствии с согласованным меморандумом о взаимопонимании.

29. Остальные полевые миссии, поддержку которым оказывает Департамент полевой поддержки, будут поэтапно переходить в ведение Регионального центра обслуживания:

а) **Ступень 1.** Ступень 1 будет включать: ГВНООНИП, КНСК, МООНПЛ, МООНРЗС, ОНВУП, ЮНИОГБИС, ЮНОВАС и ЮНСКО. Цель состоит в том, чтобы начать предоставление услуг административной поддержки из Регионального центра обслуживания в Энтеббе с 1 января 2018 года. На период, начиная с 1 июля 2017 года, должны быть приняты временные меры по ускорению перевода МООНРЗС, с тем чтобы обеспечить механизм административной поддержки с учетом недавнего кризиса и в рамках осуществления рекомендаций обзора штатного расписания гражданского персонала за 2014 год;

б) **Ступень 2.** Ступень 2 будет включать: КПЛ, СООННР, ВСООНК, ВСООНЛ, МООНК, МООНЛ, Специального советника по Кипру, Специального посланника по Сирии, ЮНСКОЛ и БСООН/ГЦО. Цель состоит в том, чтобы начать предоставление услуг административной поддержки из Регионального центра обслуживания в Энтеббе с 1 июля 2018 года;

с) **Кувейтское объединенное бюро поддержки.** Кувейтское объединенное бюро поддержки продолжит следовать своему механизму совместного обслуживания для МООНСА, МООНСИ, РЦООНЦА и Специального посланника по Йемену в течение всего первого этапа расширения общего обслуживания на местах, поскольку оно уже действует на консолидированной основе. По мере дальнейшей доработки модели глобального обслуживания в рамках этапа 2 ее внедрения будет проведен обзор дальнейшей консолидации этих четырех миссий.

30. К факторам, способствующим этой последовательной консолидации миссий, относятся: географическая близость, бюджетные циклы полевых миссий, этап работы миссии (развертывание, стабильное состояние и свертывание), существующие механизмы административной поддержки, а также обеспечение послеаварийного восстановления и бесперебойного функционирования систем и соображения распределения рабочей нагрузки. Финансовые последствия, связанные со ступенями 1 и 2 консолидации, будут представлены в рамках предложений в соответствующих бюджетных документах миссий и подлежат утверждению Генеральной Ассамблеи. Бюджетный документ Регионального центра обслуживания в Энтеббе будет носить дополняющий характер и будет включать подробные сведения об увеличении потребностей в ресурсах на основе модели масштабируемой численности персонала, представленной в документе A/70/754 в целях поддержки дополнительных обслуживаемых миссий. Любые новые создаваемые миссии будут с самого начала получать поддержку от Центра.

31. В целях обеспечения непрерывности оперативной деятельности и как можно более эффективного перехода на начальном этапе разработки проекта будет проводиться оценка готовности Регионального центра обслуживания в Энтеббе и миссий. Кроме того, эта оценка будет использоваться для рассмотрения, проверки и возможной корректировки существующей оперативной модели, включая обеспечение согласования этой модели с системой «Умоджа» и механизмом управления служебной деятельностью. Помимо этого, в рамках такой оценки готовности будет уделено внимание поддержке клиентов на уровне миссии и отношениям с сотрудниками и Региональным центром обслуживания. Это соответствует руководящим принципам более масштабной модели глобального обслуживания, основанной на ориентации на клиентов и адаптивности, а также на оказании высококачественных услуг.

Анализ затрат и результатов

32. В разделе V.E. настоящего доклада освещены качественные выгоды. Факторы, использованные для определения количественных выгод, представлены в таблице ниже. Предполагаемые выгоды — один из результатов экономии за счет повышения эффективности, которая достигается за счет сокращения численности персонала, что компенсируется расходами, связанными с укреплением

ем структуры Регионального центра обслуживания в Энтеббе и его функционированием на постоянной основе.

Факторы, используемые для определения количественных выгод

<i>Фактор</i>	<i>Пояснение</i>
+ Сальдо расходов по персоналу ^a	Расходы по персоналу в нынешней конфигурации работы в миссиях по сравнению с будущим механизмом центра обслуживания и сокращением числа сотрудников миссий, занимающихся обслуживанием. Повышение эффективности ожидается после принятия следующих мер: а) консолидации всех сотрудников, занимающихся кадровыми и финансовыми вопросами, и достижения в результате этого экономии за счет эффекта масштаба; и б) перевода сотрудников из миссий в Центр обслуживания с более низким базовым уровнем затрат и более значительной долей национального персонала.
-/+ Сальдо оперативных расходов	Оперативные расходы, связанные с обслуживающим персоналом, при существующей конфигурации по сравнению с оперативными расходами в будущем при использовании центра обслуживания и сокращении числа обслуживающего персонала в миссиях. Оперативные расходы включают оплату электричества; воды; канализации и услуг по уборке; связь, оборудование и услуги в области информационно-коммуникационных технологий; услуги в области безопасности; и т.д.
- Начальные расходы для расширения Регионального центра обслуживания в Энтеббе	Расходы, связанные с укреплением структуры Центра (здания и помещения; охранное оборудование; объекты ИКТ; оборудование ИКТ; конторское оборудование; и др.), а также сокращение числа сотрудников (потенциальные компенсационные выплаты) и перевод сотрудников в Центр (расходы на переселение, профессиональную подготовку)
= Экономия	Годовые и совокупные выгоды пересмотренной оперативной модели

^a В рамках этого анализа были использованы данные на финансовый период 2016–2017 годов об общем количестве должностей сотрудников по людским ресурсам и финансовым вопросам в миссиях, которые не обслуживаются силами Регионального центра обслуживания в Энтеббе, в качестве базовых параметров для получения 15-процентной экономии за счет эффекта масштаба. Помимо этого, в рамках анализа используется то же, что и для Регионального центра обслуживания в Энтеббе, соотношение занимающихся кадровыми и финансовыми вопросами сотрудников, остающихся в миссии, и сотрудников, работающих в Центре обслуживания.

33. В рамках данного анализа не предпринимается попытка включить все элементы; ниже перечислены основные факторы различных уровней количественных выгод:

- а) повышение эффективности посредством экономии за счет эффекта масштаба, связанной с общими службами, то есть степень осуществленного сокращения численности персонала;
- б) местоположение Регионального центра обслуживания в Энтеббе;
- с) соотношение национальных и международных сотрудников в будущем центре обслуживания.

34. В плане повышения эффективности был применен показатель 15-процентного сокращения численности сотрудников, занимающихся кадровыми и финансовыми вопросами (тот же показатель экономии за счет эффекта масштаба, который был применен при создании Регионального центра обслуживания). Расходы по персоналу в Центре ниже, чем в условиях миссий, что позволит неуклонно сокращать оперативные расходы и в то же время задействовать инфраструктуру Центра, тем самым снизив первоначальные инвестиции. По мере дальнейшей доработки модели глобального обслуживания в рамках этапа 2 ее внедрения будет проведен обзор таких элементов, как описание классов должностей в Центре обслуживания.

35. В рамках анализа базовых параметров используется модель масштабируемой численности персонала Регионального центра обслуживания, с тем чтобы определить число дополнительных сотрудников, необходимых Центру для обслуживания расширившейся клиентской базы. Предполагается, что большинство инвестиций и первоначальные расходы будут выделены уже на начальном этапе — ступени 1. Кроме того, в рамках анализа предполагается, что в ходе каждой ступени процесс перевода должностей из миссий в Центр займет около двух лет. По оценкам, расширение предоставления совместно используемых услуг путем добавления дополнительных клиентов для Центра в течение трех лет принесет предварительные количественные выгоды в размере примерно 12 млн. долл. США (16 процентов) по сравнению с существующими расходами. В таблице ниже приводится смета предварительных количественных выгод на протяжении трех лет.

Предварительные сметные количественные выгоды

(В тыс. долл. США)

	<i>1-й год</i>	<i>2-й год</i>	<i>3-й год</i>
Сальдо расходов по персоналу	1 513	6 700	10 367
Сальдо оперативных расходов	(237)	(705)	(987)
Начальные затраты	(3 110)	(1 124)	(616)
Ежегодная экономия	(1 833)	4 871	8 764
Совокупная экономия	(1 833)	3 038	11 802

36. В рамках анализа затрат и выгод не учитываются будущие изменения в результате реализации других предложений, представленных в докладе. Необходимо будет вносить корректировки по мере работы над осуществлением этих предложений и получения более подробных данных. Кроме того, любые изменения параметров, используемых для определения этой модели (например, пересмотр модели масштабируемой численности персонала или уменьшение/увеличение эффективности установленного процентного показателя), вызовут изменения в количественных выгодах.

37. Чтобы обеспечить запланированное получение выгод, будет подготовлен подробный план реализации выгод в виде предложений в соответствующих бюджетных документах миссий; эти предложения подлежат утверждению Ге-

неральной Ассамблеей. Они будут включать проведение измерений базовых параметров, обеспечение тщательного отслеживания начисленных выгод и принятие мер по исправлению положения в тех случаях, когда выгоды не получены, как это предполагалось.

Этап 2: 2020–2021 годы

38. Этап 2 расширения общего обслуживания местных отделений будет проходить в 2020–2021 годах, когда модель глобального обслуживания будет еще более усовершенствована. Услуги, не зависящие от места расположения, будут согласованы с решениями, принятыми в рамках модели глобального обслуживания.

Е. Консолидация услуг в рамках существующих мест службы: пример Нью-Йорка

Введение

39. Экономическое обоснование для Центра совместного обслуживания в Нью-Йорке приводится в разделе V.F. настоящего доклада.

Этап 1

40. В 2018–2019 годах, в порядке создания предпосылок для дальнейшей глобальной консолидации независимых от места расположения процессов, функции, отнесенные к категории «регионального центра», будут объединены в центре совместного обслуживания в Нью-Йорке. Направления обслуживания этого центра будут специализироваться на сквозных административных процессах, включая, помимо прочего, административное управление людскими ресурсами и начисление заработной платы, обслуживание кредиторской задолженности, а также оформление поездок, обработку требований о возмещении путевых расходов и оплату стоимости билетов. Если осуществляемые на местном уровне функции будут выгодно консолидировать, они тоже будут объединены в рамках центра совместного обслуживания. В целях обеспечения максимально плавного перехода к общей системе обслуживания и с учетом успешного опыта Группы по внедрению системы в Центральных учреждениях, в 2017 году ресурсы для общего обслуживания и поддержки клиентов будут размещены совместно.

41. В соответствующих бюджетах будет предложено перевести административные ресурсы из различных департаментов и отделений в центр совместного обслуживания в Нью-Йорке.

Этап 2

42. В 2020–2021 годах независимые от места расположения процессы будут приведены в соответствие с решениями, которые будут приняты в рамках модели глобального обслуживания, включая создание двух центров по совместному обслуживанию в области управления людскими ресурсами, начисления заработной платы и обслуживания кредиторской задолженности, при условии принятия соответствующих решений Генеральной Ассамблеей, и будут про-

должать согласовываться по мере доработки модели глобального обслуживания и ее внедрения в масштабах всего Секретариата.

Информация о базовых параметрах

43. В настоящее время административное обслуживание в Нью-Йорке осуществляется подразделениями Департамента по вопросам управления и многочисленными исполнительными и административными подразделениями. На этапе проектирования административные функции будут пересмотрены с точки зрения методологии модели глобального обслуживания, чтобы определить, какие из них относятся к предоставляемым в штаб-квартире и на местном уровне и зависят от места расположения, а какие могут предоставляться из регионального центра или независимы от местонахождения и подходят для механизмов общего обслуживания. В соответствующих случаях, если осуществляемые на местном уровне функции будут выгодно консолидировать, они тоже будут объединены в рамках центра совместного обслуживания. По мере внедрения модели глобального обслуживания функции административной поддержки будут все чаще объединяться в рамках центров совместного обслуживания, по мере необходимости, что позволит департаментам и подразделениям сосредоточить внимание на выполнении своих основных мандатов, а центрам совместного обслуживания — сосредоточить внимание на оказании услуг административной поддержки, отвечающих оперативным потребностям клиентов. В приводимой ниже таблице показаны должности в Нью-Йорке для следующих групп должностей: людские ресурсы; финансы; закупки; материально-техническое обеспечение и цепочки поставок; и административное управление.

Должности в Нью-Йорке в разбивке по соответствующим группам должностей

Департамент или подразделение	Финансы			Людские ресурсы			Закупки			Материально-техническое обеспечение и цепочки поставок			Административное управление			Всего
	Категория специалистов и выше	Категория общего обслуживания и смежные категории	Итого	Категория специалистов и выше	Категория общего обслуживания и смежные категории	Итого	Категория специалистов и выше	Категория общего обслуживания и смежные категории	Итого	Категория специалистов и выше	Категория общего обслуживания и смежные категории	Итого	Категория специалистов и выше	Категория общего обслуживания и смежные категории	Итого	
ИДКТК	–	1	1	–	1	1	–	–	–	–	–	–	2	4	6	8
ДЭСВ	10	10	20	5	13	18	–	–	–	–	–	–	3	64	67	105
ДПП	41	17	58	60	47	107	2	1	3	33	5	38	35	58	93	299
ДГАКУ	3	2	5	3	3	6	–	–	–	–	–	–	7	25	32	43
ДПВ	4	10	14	1	10	11	–	–	–	–	–	–	6	39	45	70
ДОИ	5	5	10	2	–	2	–	–	–	–	–	–	5	49	54	66
ДОПМ	4	4	8	29	7	36	–	–	–	1	–	1	14	79	93	138
ДОБ	3	2	5	10	2	12	–	–	–	–	–	–	4	44	48	65
КГС	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
УКГВ	10	13	23	7	6	13	–	–	–	–	–	–	4	34	38	74
УВР	–	2	2	–	1	1	–	–	–	–	–	–	3	17	20	23
УСВН	1	2	3	–	–	–	–	–	–	–	–	–	8	17	25	28
УПВ	–	2	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3	26	29	31
Другие	1	4	5	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	57	63	68
ДУ																
АК	3	1	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6	13	19	23
УЦВО	1	5	6	1	–	1	46	26	72	–	4	4	19	113	132	215
УЛР	2	1	3	74	55	129	–	–	–	–	–	–	4	35	39	171
УИКТ	2	2	4	–	–	–	–	–	–	–	2	2	5	26	31	37
УППБС	148	102	250	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9	55	64	314
Другие	16	3	19	13	1	14	5	–	5	2	–	2	22	25	47	87
Всего	254	188	442	205	146	351	53	27	80	36	11	47	178	827	1 005	1 925

Сокращения: ИДКТК — Исполнительный директорат Контртеррористического комитета; ДЭСВ — Департамент по экономическим и социальным вопросам; ДПП — Департамент полевой поддержки; ДГАКУ — Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению; ДПВ — Департамент по политическим вопросам; ДОИ — Департамент общественной информации; ДОПМ — Департамент операций по поддержанию мира; ДОБ — Департамент по вопросам охраны и безопасности; КГС — Канцелярия Генерального секретаря; УКГВ — Управление по координации гуманитарных вопросов; УВР — Управление по вопросам разоружения; УПВ — Управление по правовым вопросам; ДУ — Департамент по вопросам управления; АК — Административная канцелярия; УЦВО — Управление централизованного вспомогательного обслуживания; УЛР — Управление людских ресурсов; УИКТ — Управление информационно-коммуникационных технологий; УППБС — Управление по планированию программ, бюджету и счетам.

Информация, касающаяся Нью-Йорка, из краткого изложения базовых параметров текущего состояния — управление людскими ресурсами, начисление заработной платы и обслуживание кредиторской задолженности; объем и эквивалент полных ставок

	<i>Управление людскими ресурсами</i>	<i>Начисление заработной платы</i>	<i>Кредиторская задолженность</i>
Объем операций	7 452 ^a включенных в ведомость заработной платы	14 556 сотрудников, включенных в ведомость заработной платы	Будет определено позднее
Сотрудники, занимающиеся обработкой, из расчета полной ставки	66	23,5	

^a Включая административных сотрудников во всех местах службы — сотрудников языковых служб, работающих по краткосрочным контрактам, сотрудников, работающих на условиях оплаты за фактически отработанное время, сотрудников, оказывающих услуги на безвозмездной основе, и внештатных сотрудников, которые получают вознаграждение в виде начисляемой заработной платы, например: судьи, Председатель Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и Председатель и заместитель Председателя Комиссии по международной гражданской службе (КМГС). За исключением международных сотрудников полевых миссий, зарплата которых начисляется из Нью-Йорка.

Информация, касающаяся Нью-Йорка, из краткого изложения базовых параметров будущего состояния — предлагаемый перевод из расчета полной ставки на этапах 1 и 2, с разбивкой по месту расположения

	<i>Управление людскими ресурсами</i>	<i>Начисление заработной платы</i>	<i>Кредиторская задолженность</i>
В настоящее время	66	23,5	21
2018–2019 годы	66 ^a	23,5	21
2020–2021 годы	<i>Пункты расположения предстоит определить</i>		

^a За исключением 17 сотрудников на полной ставке из МООНСГ и Миссии Организации Объединенных Наций в Колумбии, работа которых определяется решениями Совета Безопасности.

44. Что касается вышеприведенной таблицы, то в 2018–2019 годах Нью-Йорк будет отвечать за предоставление услуг в области управления людскими ресурсами и начисления заработной платы всем подразделениям, базирующимся в Нью-Йорке, ЭКЛАК и полевым миссиям в регионе, таким как МООНСГ и Миссия Организации Объединенных Наций в Колумбии^g; центр будет продолжать оказывать услуги по начислению заработной платы всем подразделениям, базирующимся в Нью-Йорке, а также международным сотрудникам в полевых миссиях.

^g В соответствии с решением Совета Безопасности в отношении мандатов МООНСГ и Миссии Организации Объединенных Наций в Колумбии.

45. В 2020–2021 годах не зависящие от места расположения процессы будут определяться решениями Генеральной Ассамблеи относительно мест расположения центров совместного обслуживания.
