



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
15 January 2019
Russian
Original: English

Семьдесят третья сессия

Пункты 126, 135, 136 и 150 повестки дня

Реформа Организации Объединенных Наций: меры и предложения

Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

Бюджет по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов

Административные и бюджетные аспекты финансирования операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира

Модель глобального обслуживания для Секретариата Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря*

Резюме

Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/262](#) С просила представить новое предложение в отношении возможных путей предоставления клиентам услуг по административной поддержке, соответствующих своему целевому назначению, в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций с помощью модели глобального обслуживания, в том числе путем создания глобальной системы совместного обслуживания. Если административные услуги будут предоставляться в тех местах, в те сроки и теми способами, которые отвечают запросам клиентов, то Секретариат Организации Объединенных Наций сможет стать более гибким и вести более эффективную и результативную работу по обеспечению более качественной поддержки нормотворческой и оперативной деятельности Организации.

В своем докладе, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех»

* Настоящий доклад был представлен с опозданием в связи с длительным процессом получения вводной информации из других источников.



(A/72/492), Генеральный секретарь подчеркнул крайнюю необходимость обеспечения более экономичной и единообразной административной поддержки путем осуществления административных операций в меньшем числе географических точек. Трудные условия, в которых в настоящее время работает Организация Объединенных Наций, обуславливают необходимость применения кардинально новых подходов во всех областях деятельности Организации. Невозможно добиться важных реформационных преобразований, если продолжать работать по старой схеме. Внедрение глобальной системы совместного обслуживания позволило бы персоналу в большей мере сосредоточиться на выполнении мандатов, а приоритетная задача предлагаемых глобальных центров совместного обслуживания заключалась бы в предоставлении высококачественных, гибких и надежных услуг, отвечающих потребностям их клиентов.

Модель глобального обслуживания, являющаяся важным компонентом смелой программы реформ Генерального секретаря, нацелена на повышение скорости реагирования, эффективности, транспарентности и подотчетности системы обслуживания. Задача сложная, но это крайне необходимо сделать для обеспечения более экономичной и единообразной административной поддержки в масштабах всей Организации. Многие фонды, программы и учреждения в рамках Организации Объединенных Наций уже перешли на похожие модели обслуживания. Секретариат может воспользоваться уникальной возможностью задействовать практический опыт других структур, а также учесть рекомендации надзорных органов, касающиеся преобразования хозяйственной деятельности.

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение	4
II. Обоснование необходимости преобразований	4
А. Концепция модели глобального обслуживания	4
В. Экономическое обоснование	5
III. Всеобъемлющее предложение	6
А. Выбор мест расположения центров совместного обслуживания	7
В. Сфера охвата услуг	10
С. Структура управления глобальными центрами совместного обслуживания	12
Д. Структура обслуживающих подразделений в центрах совместного обслуживания	16
Е. Другие элементы функционирования	21
F. Модель финансирования	22
IV. Предложение по реализации проекта	24
А. Подход к реализации проекта	24
В. Общеорганизационные последствия и согласование	26
С. Меры по смягчению последствий для персонала	29
Д. Руководство и административное управление проектом	31
V. Сводная информация о последствиях для бюджета	34
А. Потребности в ресурсах	34
В. Распределение потребностей в ресурсах	36
С. Связанные с ресурсами последствия для структур Секретариата	37
VI. Решения, которые рекомендуется принять Генеральной Ассамблее	37
Приложения	
I. Практический опыт, учтенный при разработке предложения о создании глобальных центров совместного обслуживания	39
II. Методика анализа затрат и результатов	45
III. Перечень процессов в разбивке по видам административной деятельности	46
IV. Потребности в ресурсах, связанные с предлагаемым внедрением модели глобального обслуживания	48
V. План реализации выгод	60
VI. Глоссарий	62

I. Введение

1. Модель глобального обслуживания является важным компонентом программы реформ Генерального секретаря. Если с помощью системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») рабочие процессы были стандартизированы и автоматизированы, то предлагаемая модель глобального обслуживания предусматривает объединение разрозненных административных структур в глобальные центры совместного обслуживания в целях улучшения обслуживания и повышения эффективности. Эта модель позволит предоставлять услуги на более единообразной и масштабируемой основе, добиться экономии за счет увеличения масштаба и сократить присутствие Организации в местах службы, характеризующихся более высокой стоимостью пребывания и более высокой степенью риска.
2. В основу настоящего доклада положен доклад о базовых элементах модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом Организации Объединенных Наций (A/70/323), и последующие доклады, посвященные дальнейшей проработке модели (A/71/417, A/72/801 и A/72/801/Add.1/Rev.1).
3. Во исполнение резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи в настоящем докладе представлено всеобъемлющее предложение, которое охватывает концепцию модели в конечном виде, четкие цели и задачи, экономическое обоснование и детальный анализ затрат и результатов. В докладе говорится также об увеличении количества процессов, которые будут включены в сферу охвата проекта в целях повышения эффективности. Представлен план поэтапного внедрения модели, который предусматривает передачу функций и клиентов глобальным центрам совместного обслуживания начиная с первых месяцев 2020 года, а также подробная информация о последствиях для бюджета.
4. При разработке модели глобального обслуживания широко учитывались директивные указания, предоставленные Генеральной Ассамблеей, замечания и рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам, мнения государств-членов и основных заинтересованных сторон, рекомендации надзорных органов, касающиеся инициатив по преобразованию хозяйственной деятельности, и, в частности, практический опыт внедрения и использования совместного обслуживания в рамках Секретариата и системы Организации Объединенных Наций и извлеченные из этого уроки.

II. Обоснование необходимости преобразований

A. Концепция модели глобального обслуживания

5. Предложенная Генеральным секретарем концепция изменения парадигмы управления основывается на решимости делегировать полномочия на принятие решений руководителям структур, полностью задействуя при этом возможности системы «Умоджа» и модели глобального обслуживания в целях повышения скорости реагирования, эффективности, транспарентности и подотчетности системы обслуживания.
6. Модель глобального обслуживания поможет Организации реализовать максимальный потенциал общеорганизационных систем и освободить руководителей программ от выполнения операционных функций благодаря гибкому, надежному и экономичному предоставлению административных услуг всем клиентам. За руководителями программ сохранятся в полном объеме их

полномочия по принятию решений, что позволит им сосредоточить большее внимание на выполнении своих мандатов и стратегических приоритетных задач.

7. Модель глобального обслуживания предусматривает объединение не зависящих от местонахождения узловых функций¹ в рамках глобальных центров совместного обслуживания, которые предлагается создать в следующих четырех точках: Найроби; Шэньчжэнь, Китай; Будапешт; и Монреаль, Канада.

8. Глобальные центры совместного обслуживания будут оказывать инициативную поддержку клиентам, при этом систематически будет оцениваться эффективность работы для обеспечения большей транспарентности административных расходов, повышения качества и своевременности и будет применяться механизм непрерывного совершенствования, подкрепленный системой контроля за эффективностью работы.

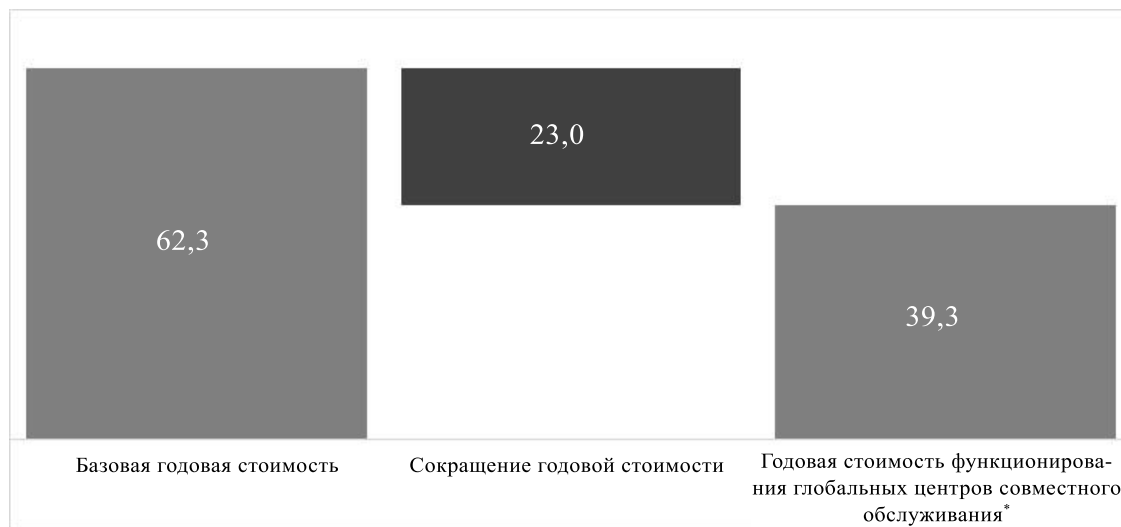
В. Экономическое обоснование

9. В настоящем предложении предусматривается стоимостная структура, которая является привлекательной по сравнению с нынешней стоимостью предоставления услуг по административной поддержке (которая называется также «базовой стоимостью»). После того, как будут созданы глобальные центры совместного обслуживания, произойдет, по имеющимся оценкам, сокращение стоимости по сравнению с базовой на 23,0 млн долл. США в год (см. диаграмму I).

Диаграмма I

Сокращение годовой стоимости

(В млн долл. США)



* Годовая стоимость функционирования глобальных центров совместного обслуживания исчислена по состоянию на пятый год работы.

¹ Не зависящие от местонахождения функции — это функции, которые выполняются на местах, но предусматривают возможность полного или частичного объединения, упрощения, специализации и/или автоматизации процессов в рамках системы совместного обслуживания, или же функции, которые осуществляются под руководством Центральных учреждений Организации Объединенных Наций или отделений вне Центральных учреждений, но могут выполняться и в других географических точках.

10. Следовательно, сокращение стоимости оценивается в 49,0 млн долл. США за первые пять лет функционирования², с выходом на безубыточный уровень³ в конце третьего года (см. таблицу 1).

Таблица 1

Сокращение стоимости за пять лет*(В тыс. долл. США)*

Год	Нулевой	Первый	Второй	Третий	Четвертый	Пятый
Базовая стоимость	—	62 348	62 348	62 348	62 348	62 348
Стоимость функционирования глобальных центров совместного обслуживания	—	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318
Единовременные расходы на создание глобальных центров совместного обслуживания	35 895	24 612	3 047	—	—	—
Сокращение годовой стоимости	(35 895)	(2 098)	17 952	23 030	23 030	23 030
Суммарное сокращение стоимости	(35 895)	(37 993)	(20 041)	2 989	26 019	49 049

Примечание: Все показатели являются оценочными. Годы охватывают период с 1 июля по 30 июня, причем первый год начинается с 1 июля 2020 года, то есть с прогнозируемой средней даты предоставления совместного обслуживания в рамках всего Секретариата.

III. Всеобъемлющее предложение

11. В настоящем разделе описываются все элементы, включенные в предлагаемую модель глобального обслуживания.

12. Предложение разработано на основе шестиэтапной методологии, изложенной в докладе Генерального секретаря о базовых элементах модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом Организации Объединенных Наций (A/70/323). Предусмотрены следующие этапы:

- **этап 1:** оценка административных процессов с точки зрения их зависимости от местонахождения и их деление на центральные, узловые или местные процессы;
- **этап 2:** оценка последствий и сложности перевода данного процесса в центр совместного обслуживания;
- **этап 3:** определение организационных структур Секретариата, к которым относятся соответствующие функции, в целях выявления нынешнего местонахождения этих функций и количественной оценки объема работы, связанного с выполнением каждого процесса;
- **этап 4:** определение потенциальных точек для размещения объединенных административных служб с учетом соображений качества и соотношения затрат и результатов (см. раздел III.A);

² Сопоставление сметной базовой стоимости предоставления услуг, входящих в сферу охвата, в рамках настоящей и будущей моделей обслуживания, включая единовременные расходы, связанные с созданием глобальных центров совместного обслуживания.

³ Точкой безубыточности называется дата возмещения Организацией своих единовременных вложений в создание глобальных центров совместного обслуживания.

- **этап 5:** разработка экономического обоснования модели глобального обслуживания (см. раздел II.B);
- **этап 6:** составление матрицы рисков для оценки потенциальных рисков и разработки стратегии их смягчения (см. раздел IV.D).

A. Выбор мест расположения центров совместного обслуживания

1. Критерии оценки

13. Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/262 С](#) просила полностью учесть в новом предложении положения пункта 5 доклада Консультативного комитета, содержащегося в документе [A/72/7/Add.50](#), и комментарии, замечания и рекомендации Объединенной инспекционной группы и просила Генерального секретаря провести консультации с государствами-членами и соответствующими заинтересованными сторонами и принять во внимание выраженные ими мнения. В свете этой просьбы в 2018 году была проведена новая оценка для выбора мест расположения глобальных центров совместного обслуживания с использованием критериев оценки, которые применялись в ходе предыдущей оценки мест расположения ([A/72/801](#), пункт 29). Эти критерии были одобрены руководящим комитетом по модели глобального обслуживания и изложены в пункте 5 доклада Консультативного комитета, содержащегося в документе [A/72/7/Add.50](#). На диаграмме II ниже показаны рейтинговые критерии, применяемые при оценке мест расположения.

Диаграмма II

Рейтинговые критерии, применяемые при оценке мест расположения

<p>Стоимость (40 процентов)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расходы по персоналу • Оперативные расходы • Единовременные расходы на создание центра 	<p>Квалифицированные местные кадры (40 процентов)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наличие • Качество • Владение языками 	<p>Годность места расположения (20 процентов)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество жизни • Страновые риски • Инфраструктура
---	--	--

2. Методика оценки

14. Географические точки, которые были объектом новой оценки, включали 45 существующих мест базирования структур Организации Объединенных Наций (включая ее фонды и программы), в которых предоставляются услуги по административной поддержке. Кроме того, в целях дальнейшего задействования опыта административных служб системы Организации Объединенных Наций в новую оценку были включены также 11 мест расположения штаб-квартир и центров совместного обслуживания специализированных учреждений, смежных организаций и других структур, предоставляющих услуги по административной поддержке. В ответ на просьбу, выраженную Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [72/262 С](#), разработать новое предложение после проведения консультаций с государствами-членами Секретариат предложил также всем 193 государствам-членам сообщить о своей заинтересованности в размещении у себя в стране глобального центра совместного обслуживания. В результате

19 государств-членов⁴ предложили в общей сложности 22 места в качестве потенциальных мест расположения глобальных центров совместного обслуживания. Из этих 22 мест 15 уже значились среди 45 существующих мест базирования или 11 мест расположения специализированных учреждений, смежных организаций и других структур. Оставшиеся семь мест были включены в оценку, в результате чего общее число оцениваемых географических точек достигло 63 (см. диаграмму III ниже).

Диаграмма III

Географические точки, включенные в оценку мест расположения центров

<i>Африка</i>	<i>Северная и Южная Америка</i>	<i>Азия</i>	<i>Европа</i>
а. 45 мест, включенных в предыдущую оценку (см. A/72/801)			
1. Абиджан, Кот-д'Ивуар	13. Кингстон	22. Алматы, Казахстан	37. Бонн, Германия*
2. Аддис-Абеба*	14. Мехико*	23. Амман	38. Бриндизи, Италия
3. Каир*	15. Монтевидео	24. Апия	39. Будапешт*
4. Дакар*	16. Нью-Йорк, Соединенные Штаты Америки	25. Бангкок*	40. Копенгаген*
5. Энтеббе, Уганда*	17. Панама	26. Бейрут	41. Женева, Швейцария*
6. Йоханнесбург, Южная Африка	18. Порт-оф-Спейн	27. Дубай, Объединенные Арабские Эмираты	42. Стамбул, Турция
7. Кигали	19. Рио-де-Жанейро, Бразилия	28. Фукуока, Япония	43. Рим
8. Лусака	20. Сантьяго	29. Инчхон, Республика Корея	44. Валенсия, Испания
9. Найроби*	21. Вашингтон, округ Колумбия	30. Катманду	45. Вена*
10. Ниамей		31. Куала-Лумпур	
11. Рабат		32. Эль-Кувейт	
12. Яунде		33. Манама	
		34. Нью-Дели*	
		35. Сува	
		36. Ташкент	
б. 11 мест расположения специализированных учреждений, смежных организаций и других структур			
	1. Монреаль, Канада*	2. Ченнаи, Индия*	5. Берн
		3. Манила	6. Лондон
		4. Токио	7. Мадрид
			8. Гаага, Нидерланды
			9. Гамбург, Германия
			10. Париж
			11. Турин, Италия
с. 7 новых мест, предложенных государствами-членами			
1. Эбен, Маврикий		3. Чэнду, Китай	
2. Габороне		4. Дакка	
		5. Дукм, Оман	
		6. Ханчжоу, Китай	
		7. Шэньчжэнь, Китай	

* Место, предложенное государством-членом.

15. В целях обеспечения независимого экспертного анализа для проведения оценки была привлечена независимая консалтинговая фирма. Оценка основывалась на тех же критериях, которые применялись ранее, и включала следующие три этапа:

⁴ К этим 19 государствам-членам относились Австрия, Бангладеш, Ботсвана, Венгрия, Германия, Дания, Египет, Индия, Канада, Кения, Китай, Маврикий, Мексика, Оман, Сенегал, Таиланд, Уганда, Швейцария и Эфиопия.

а) **первоначальная оценка на соответствие минимальным требованиям.** На этом этапе все 63 географические точки оценивались на соответствие минимальным требованиям, а именно:

- i) безопасность и стабильность обстановки;
- ii) возможность размещения сотрудников вместе с семьями;
- iii) аспекты, касающиеся медицинского обслуживания, образования и доступа, в том числе наличие надежных медицинских учреждений, учебных заведений и расположенного поблизости международного аэропорта, обеспечивающего надлежащее сообщение;
- iv) наличие инфраструктуры, в том числе надежных и современных информационно-коммуникационных технологий;
- v) наличие квалифицированных местных кадров, обладающих необходимыми навыками;
- vi) надлежащий охват часовых поясов.

Из 63 географических точек 39 мест полностью отвечали минимальным требованиям;

б) **оценка по рейтинговым критериям.** На этом этапе 39 мест, полностью отвечающих минимальным требованиям, оценивались по следующим рейтинговым критериям, утвержденным руководящим комитетом: стоимость (40 процентов), квалифицированные местные кадры (40 процентов) и годность места расположения (20 процентов) (см. диаграмму II);

с) **составление короткого списка рекомендуемых мест расположения.** На этом этапе по результатам оценки по рейтинговым критериям 39 мест были ранжированы и был составлен короткий список.

3. Рекомендуемые места расположения центров

16. По результатам оценки самый высокий рейтинг в своих соответствующих географических регионах (т.е. в Африке, Азии, Европе и Северной и Южной Америке) получили Найроби, Шэньчжэнь, Будапешт и Монреаль. Следовательно, все эти четыре географические точки предлагаются в качестве мест расположения глобальных центров совместного обслуживания. Эта рекомендация полностью согласуется с требованиями Генеральной Ассамблеи, изложенными в ее резолюции [72/262 С](#), включая обеспечение следующих элементов:

а) модели оказания поддержки по принципу «следуя за солнцем», при которой определенные операции, когда это требуется, могут передаваться между центрами совместного обслуживания, расположенными в различных часовых поясах, с тем чтобы повысить быстроту реагирования и уменьшить задержки (резолюция [72/262 С](#), раздел IV, пункт 3);

б) надлежащего охвата сотрудников, говорящих на французском языке ([A/72/7/Add.50](#), пункт 13). Оценка показала, что Монреаль сможет предоставлять услуги на французском языке. Кроме того, другие центры обслуживания будут иметь доступ к франкоязычным кадрам, что позволит предоставлять срочные услуги на французском языке клиентам в Африке, Азии и Европе;

с) размещения одного центра совместного обслуживания в Африке (там же, пункт 12).

17. Кроме того, эта рекомендация дает следующие преимущества:

а) прочные отношения с правительством страны пребывания. Правительства всех четырех стран, рекомендуемых в качестве мест расположения центров, подтвердили, что они признают привилегии и иммунитеты Организации Объединенных Наций, включая предоставление гражданам третьих стран разрешений на работу в глобальных центрах совместного обслуживания в качестве персонала, набираемого на местной основе, и предоставление разрешений на работу супругам международных сотрудников. Каждое правительство предложило также дополнительные меры поддержки;

б) обеспечение охвата всех часовых поясов по всем глобальным операциям Секретариата;

с) возможность содействия будущему объединению совместного обслуживания в рамках системы Организации Объединенных Наций, в соответствующих случаях, в качестве вклада в реализацию принципа «Единство действий».

В. Сфера охвата услуг

18. В соответствии с разделом XIX резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи разрабатываемая модель глобального обслуживания охватывает только предоставление услуг по административной поддержке.

19. На первом этапе шестиступенчатой методологии (изложенной в пункте 12 настоящего доклада) была проведена оценка 386 административных процессов, выполняемых в рамках и за рамками системы «Умоджа» (см. A/71/417). По результатам этой оценки 201 процесс был отнесен к категории узловых (т.е. не зависящих от местонахождения), которые могут быть объединены в рамках центров совместного обслуживания. Затем был добавлен еще один процесс, так что общее число не зависящих от местонахождения процессов достигло 202⁵. Генеральная Ассамблея в своей резолюции 72/262 С одобрила просьбу Консультативного комитета, изложенную в пункте 14 его доклада, содержащегося в документе A/72/7/Add.50, о том, чтобы нынешнее предложение приводило к повышению эффективности и снижению затрат.

20. На втором этапе методологии был проведен более углубленный анализ 202 процессов⁶ для оценки последствий перевода процессов в центр совместного обслуживания. В ходе анализа были определены следующие элементы:

а) **процессы, которые будут включены в ожидаемый перечень услуг, предлагаемых глобальными центрами совместного обслуживания в первый год их функционирования.** Большинство этих процессов относятся к следующим четырем основным областям: административное обслуживание персонала, оплата счетов, начисление заработной платы и общее обслуживание, включая оформление заявок на поездки для клиентов и расчет сумм паушальных выплат в связи с перевозкой имущества и поездками. В докладе Генерального секретаря, содержащемся в документе A/72/801, в число услуг, предоставляемых в первый год функционирования, включены процессы, связанные с выверкой банковских счетов, расчетами сумм паушальных выплат в связи с поездками и перевозкой имущества для всех сотрудников Секретариата, а также с подготовкой финансовой отчетности для полевых миссий, находившихся ранее в ведении Департамента полевой поддержки. В настоящем докладе рассматривается также возможность включения таких процессов, как оформление поездок и кассовые

⁵ Общее число включает процесс «чистого сальдирования», который заключается во взаимозачете расходных и приходных частей счетов Организации и ее поставщиков на глобальном уровне по операциям, относящимся к группе финансовых процессов.

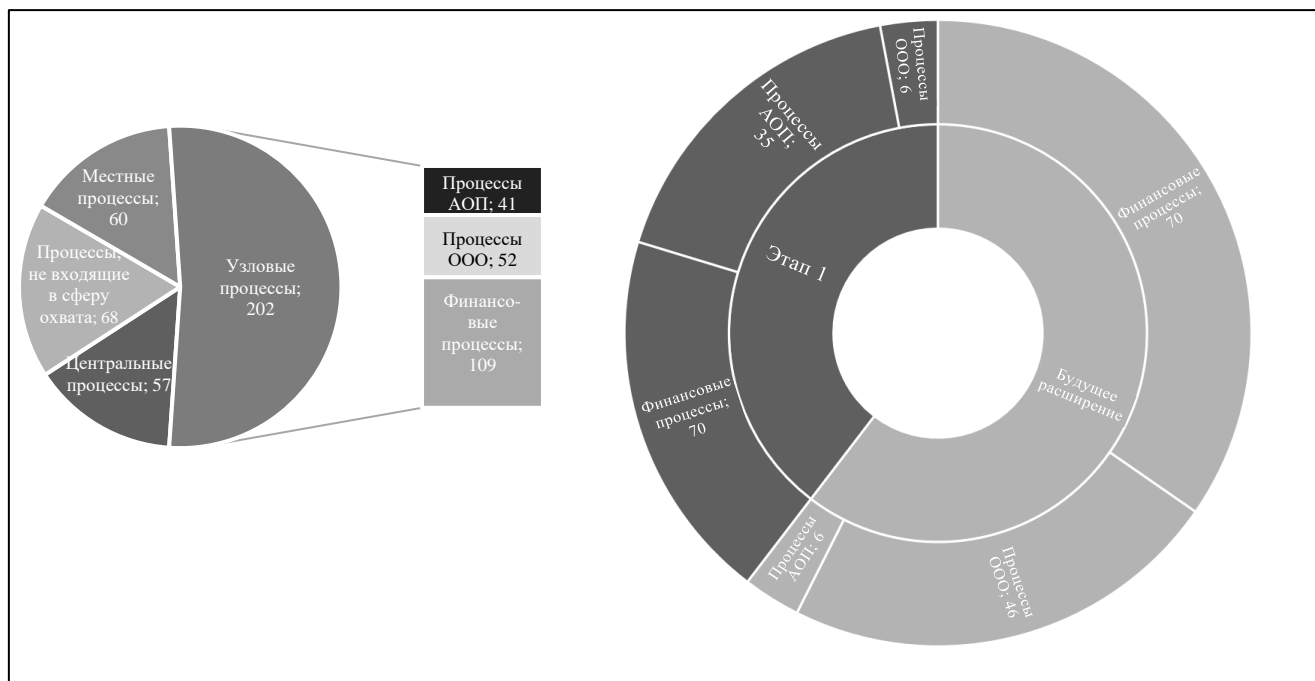
⁶ Подробный перечень 202 процессов содержится в приложении III.

услуги для полевых миссий, находившихся прежде в ведении Департамента полевой поддержки.

б) **процессы, которые в настоящее время не планируется включать в перечень услуг, предлагаемых глобальными центрами совместного обслуживания.** Такие процессы либо не входят на данном этапе в сферу охвата модели глобального обслуживания, либо их эффективнее разместить вместе с другими видами деятельности, не относящимися к узловым функциям, и поэтому рекомендуется оставить их пока в прежних местах. Будет проводиться дальнейший анализ этих процессов для обеспечения того, чтобы предлагаемые услуги продолжали соответствовать запросам клиентов.

21. Результаты оценки (см. диаграмму IV) показали, что из 202 процессов, не зависящих от местонахождения, 80 процессов будут включены в ожидаемый перечень услуг, предлагаемых глобальными центрами совместного обслуживания в первый год их функционирования (увеличение на 33 процента по сравнению с 60 процессами, указанными в докладе, содержащемся в документе [A/72/801](#)). К ним относятся 35 процессов административного обслуживания персонала, 39 финансовых процессов и 6 процессов общеорганизационного обслуживания. Анализ всех оставшихся процессов будет проведен на втором этапе для составления обоснованного плана расширения будущей сферы охвата центров совместного обслуживания.

Диаграмма IV
Оценка процессов



Сокращения: АОП — административное обслуживание персонала; ООО — общеорганизационное обслуживание.

С. Структура управления глобальными центрами совместного обслуживания

22. Директор по вопросам глобального совместного обслуживания будет подчиняться заместителю Генерального секретаря, возглавляющему Департамент оперативной поддержки, который будет действовать в тесной координации и консультации с заместителем Генерального секретаря, возглавляющим Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления. Благодаря этому будет обеспечиваться согласованность политики и рабочих процессов, выполняемых в глобальных центрах совместного обслуживания, и будут созданы условия для выявления возможных мер по совершенствованию политики и процессов и выработки соответствующей политики, как предусмотрено в резолюции 73/281 Генеральной Ассамблеи. Единая структура управления для всех четырех мест расположения центров совместного обслуживания будет обеспечивать стратегическое руководство и надзор, а также единообразное обслуживание по всем местам расположения и по всем функциям⁷.

Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания

23. Задача Канцелярии Директора по вопросам глобального совместного обслуживания — обеспечивать руководство центрами совместного обслуживания и осуществлять надзор за их деятельностью. Канцелярию Директора предлагается разместить в одном месте с глобальным центром совместного обслуживания в Найроби, поскольку этот центр объединяет в себе все основные функции центра обслуживания и находится в одном часовом поясе с большинством клиентов.

24. Директор по вопросам глобального совместного обслуживания будет выполнять следующие функции:

- а) вырабатывать директивный курс в области совместного обслуживания на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- б) обеспечивать единообразие обслуживания по всем центрам;
- в) обеспечивать соответствие целям и направлениям деятельности Организации;
- г) руководить работой центров обслуживания во всех местах;
- д) предоставлять директивные указания руководителям центров обслуживания;
- е) поддерживать взаимодействие со старшими представителями заинтересованных сторон.

25. В Канцелярию Директора по вопросам глобального совместного обслуживания входят две секции: Секция по оптимизации работы и процессов и Секция по обслуживанию клиентов и профессиональной подготовке (см. диаграмму V). Эти секции отвечают за повышение качества обслуживания, проведение стандартизации и оптимизацию ресурсов и затрат. Один старший административный сотрудник (С-5) и один административный помощник (прочие разряды) помогают Директору и этим секциям координировать административную работу и проекты, набор сотрудников центров обслуживания и развитие их

⁷ Объединенная инспекционная группа подчеркнула исключительную важность эффективной системы управления, призванной возглавить и поддерживать успешную работу центров совместного обслуживания (см. A/72/299, раздел VII).

профессиональных навыков и организацию поездок на объекты клиентов, а также готовить доклады для межправительственных и экспертных органов (в том числе бюджеты и отчеты об их исполнении).

Диаграмма V

Организационная структура: Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания



Секция по оптимизации работы и процессов

26. В Секцию по оптимизации работы и процессов входят две группы: Группа оперативного функционирования и Группа по оптимизации процессов⁸. Задача этой секции — руководить подготовкой оперативной отчетности и поддерживать работу по оптимизации процессов. Секцию будет возглавлять старший сотрудник по вопросам управления программами (С-5).

Группа оперативного функционирования

27. Задача Группы оперативного функционирования — следить за тем, насколько результаты работы глобальных центров совместного обслуживания соответствуют соглашениям об уровне обслуживания и основным показателям эффективности работы.

28. Группа будет выполнять следующие функции:

- а) разрабатывать стандартные механизмы отчетности, применимые к центрам обслуживания, путем задействования, по мере необходимости, централизованно предоставляемых аналитических отчетов по рабочим процессам;
- б) содействовать контролю за эффективностью работы центров и управлению служебной деятельностью персонала;
- в) инициировать периодические опросы удовлетворенности клиентов и руководить их проведением, выявлять области работы, нуждающиеся в

⁸ Создание данной секции согласуется с рекомендациями, вынесенными Объединенной инспекционной группой в ее докладе (там же, рекомендации 1 и 2).

совершенствовании, и использовать полученную информацию при пересмотре соглашений об уровне обслуживания⁹;

d) готовить объединенные глобальные отчеты о соответствии соглашениям об уровне обслуживания и основным показателям эффективности работы;

e) оказывать поддержку руководителям директивного уровня в осуществлении контроля за передачей полномочий, в координации с Отделом по реорганизации рабочих процессов и вопросам подотчетности Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления;

f) содействовать выполнению требований, связанных с проведением ревизий и представлением отчетности о соблюдении установленных правил, по просьбе руководителей директивного уровня и руководителей процессов, надзорных органов и других соответствующих структур.

29. Группу будет возглавлять сотрудник по программам (С-4), которому будет помогать другой сотрудник по программам (С-3). Эти сотрудники будут руководить выполнением плана работы группы, вести аналитику рабочих процессов и руководить подготовкой отчетности и анализом эффективности работы. Сотрудник по вопросам управления информацией (С-3) будет обеспечивать экспертно-техническую поддержку для получения максимальной отдачи от инструментов и процессов подготовки отчетности и для предоставления высококачественных отчетов клиентам, персоналу и внешним органам. Потребуется значительные затраты труда для разработки платформ отчетности и обобщения информации, полученной из множества источников, и ее размещения на порталах клиентов и заинтересованных сторон. Этой работой будут заниматься пять сотрудников категории общего обслуживания.

Группа по оптимизации процессов

30. Задача Группы по оптимизации процессов — поддерживать работу по оптимизации процессов в целях улучшения оперативного функционирования всех глобальных центров совместного обслуживания¹⁰.

31. Группа будет выполнять следующие функции:

a) содействовать выявлению, оценке и определению приоритетности проектов непрерывного совершенствования работы центров совместного обслуживания;

b) разрабатывать проекты улучшения обслуживания, призванные повысить удовлетворенность пользователей и установить единые стандарты их обслуживания во всех центрах совместного обслуживания, и руководить реализацией таких проектов;

c) содействовать совершенствованию рабочих процессов и внесению изменений в процессы;

d) представлять информацию по вопросам, влияющим на процессы совместного обслуживания, и обеспечивать соответствие политике;

e) поддерживать эффективные рабочие отношения между центрами совместного обслуживания и Отделом по реорганизации рабочих процессов и вопросам подотчетности Департамента по стратегии, политике и контролю в

⁹ Необходимость проведения частых опросов удовлетворенности клиентов объясняется как опытом работы нынешних обслуживающих подразделений, так и рекомендацией Объединенной инспекционной группы (там же, пункт 78).

¹⁰ Объединенная инспекционная группа указывает на важность учета собранной информации в организационных процессах в целях улучшения оперативной работы (там же, пункт 77).

области управления, Управлением информационно-коммуникационных технологий и Управлением по системе «Умоджа» (до тех пор, пока функции, относящиеся к системе «Умоджа», не будут переданы основным подразделениям);

f) содействовать внесению усовершенствований в систему «Умоджа» и осуществлению будущих этапов ее внедрения во всех центрах совместного обслуживания.

32. Группу будет возглавлять сотрудник по программам (С-4), отвечающий за совершенствование рабочих процессов и систем. Секции требуются три сотрудника по программам (С-3), которые будут поддерживать циклы непрерывного совершенствования процессов, занимаясь внедрением в работе центров обслуживания таких методик, как методика «Шесть сигма плюс бережливость». Три младших сотрудника по программам (С-2) будут выполнять функции специалистов по процессам и следить за тем, чтобы разработка процессов проводилась грамотно, согласовывалась с политикой и передовой практикой и отвечала оперативным нуждам клиентов.

Секция по обслуживанию клиентов и профессиональной подготовке

33. В Секцию по обслуживанию клиентов и профессиональной подготовке входят две группы: Группа по профессиональной подготовке персонала и клиентов и Группа по обслуживанию клиентов. Задача этой секции — обеспечивать единообразие в вопросах поддержки клиентов, профессиональной подготовки персонала и клиентов и ведения документации в рамках всей структуры глобального совместного обслуживания¹¹. Секцию будет возглавлять старший сотрудник по вопросам управления программами (С-5), который будет обеспечивать также глобальный надзор за работой групп по поддержке клиентов, расположенных в каждом центре совместного обслуживания.

Группа по профессиональной подготовке персонала и клиентов

34. Группа будет выполнять следующие функции:

- a) разрабатывать и обновлять учебные материалы для клиентов и обмениваться знаниями и материалами для широкого распространения;
- b) планировать мероприятия по обучению и развитию профессиональных навыков персонала и содействовать их проведению;
- c) взаимодействовать с группами по поддержке клиентов для того, чтобы лучше понимать общие запросы пользователей и принимать меры, содействующие проведению учебных мероприятий;
- d) содействовать внедрению и использованию методов управления знаниями в глобальных центрах совместного обслуживания и руководить работой по укреплению потенциала внутри центров;
- e) вести библиотеку стандартных оперативных процедур и документацию по клиентам.

35. Группу будет возглавлять сотрудник по вопросам людских ресурсов (С-4), которому будут помогать два других сотрудника по вопросам людских ресурсов (С-3) и один помощник по вопросам людских ресурсов (прочие разряды).

¹¹ Данная секция будет обеспечивать функцию управления преобразованиями по просьбе клиентов, как было рекомендовано Консультативным комитетом (A/72/7/Add.50, пункт 20) и одобрено Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 72/262 С.

Группа по обслуживанию клиентов

36. Задача Группы по обслуживанию клиентов — обеспечивать четкую, своевременную и надлежащую связь между обслуживающими подразделениями и клиентами.

37. Группа будет выполнять следующие функции:

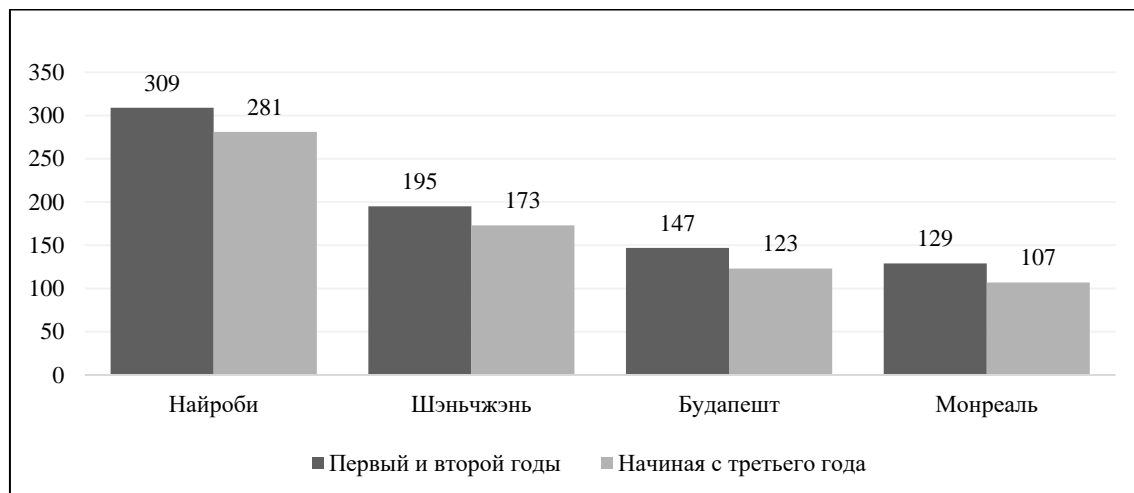
- а) разрабатывать и координировать осуществление коммуникационной стратегии центров совместного обслуживания;
- б) вести страницы центров совместного обслуживания в сетях Интранет и Интернет;
- с) составлять и распространять материалы, проводя регулярные кампании в сети Интранет, используя системы оповещения по электронной почте и издавая информационные циркуляры, фактологические бюллетени и подборки ответов на часто задаваемые вопросы;
- д) организовывать внешние информационно-разъяснительные мероприятия;
- е) готовить мероприятия по линии взаимодействия с клиентами, информационные вестники, общие собрания коллектива и семинары без предварительной записи и руководить их проведением;
- ф) организовывать поездки к клиентам.

38. Группу будет возглавлять сотрудник по вопросам общественной информации (С-3), которому будут помогать два помощника по вопросам общественной информации (прочие разряды).

D. Структура обслуживающих подразделений в центрах совместного обслуживания

39. Работа четырех центров будет координироваться Канцелярией Директора по вопросам глобального совместного обслуживания, базирующейся в Найроби. Общая численность персонала во всех четырех центрах будет составлять 780 человек в первые два года функционирования и сократится до 684 человек начиная с третьего года по мере реализации мер повышения эффективности и совершенствования процессов. Распределение этих должностей показано в сводном виде на диаграмме VI ниже.

Диаграмма VI
Распределение персонала по центрам



40. Руководитель каждого центра совместного обслуживания будет подчиняться непосредственно Директору по вопросам глобального совместного обслуживания (см. диаграмму VII) и отвечать за повседневную работу центра.

Диаграмма VII
Организационная структура: центры совместного обслуживания по отдельности



Канцелярия руководителя

41. В каждом центре совместного обслуживания будет иметься небольшая административная группа для удовлетворения собственных административных нужд, касающихся, в частности, набора персонала и составления бюджета. Предлагаемые должности в канцелярии поясняются в таблице 2.

Таблица 2
Предлагаемые должности в Канцелярии руководителя

Должность	Должностные функции
Руководитель центра обслуживания (Д-1)	Отвечает за административное функционирование центра совместного обслуживания, включая укомплектование штатов и взаимоотношения с клиентами
Административный сотрудник (С-4)	Отвечает за координацию административных аспектов и оказание поддержки в вопросах кадрового планирования, составления бюджета и финансового управления (включая вопросы финансирования и возмещения расходов)
Сотрудник по вопросам людских ресурсов (С-3) и помощник по вопросам людских ресурсов (прочие разряды)	Отвечают за осуществление надзора за набором и расстановкой кадров, предоставлением пособий и льгот на местном уровне, кадровым планированием, развитием профессиональных навыков и управлением служебной деятельностью персонала
Сотрудник по информационным системам (С-3) и помощник по информационным технологиям (прочие разряды) ^a	Отвечают за обслуживание и/или обновление информационных систем в центре совместного обслуживания, устранение неполадок и предоставление пользовательской поддержки, обеспечение безопасности данных и контроля за доступом к ним, оказание помощи пользователям в проведении приемочных испытаний и обучение сотрудников пользованию закрепленными за ними системами
Сотрудник по финансовым вопросам (С-3) и помощник по финансовым вопросам (О-5)	Отвечают за обеспечение финансового функционирования центра совместного обслуживания, в том числе помогают готовить проекты среднесрочного плана, бюджета по программам и бюджетов операций по поддержанию мира, исполнять утвержденные бюджеты и соблюдать процедуры составления программ и бюджетов (включая мероприятия по возмещению расходов)

^a Центр совместного обслуживания в Африке будет иметь доступ к услугам в области информационно-коммуникационных технологий, которые предоставляются Отделением Организации Объединенных Наций в Найроби, и будет включать эти расходы в бюджет по стандартным ставкам, которые применяются в отношении клиентов, пользующихся услугами в области информационно-коммуникационных технологий.

Поддержка клиентов

42. Задача групп по поддержке клиентов — обеспечивать стандартизированную и оперативную обработку запросов.

43. Группы будут выполнять следующие функции:

- а) контролировать обработку запросов сотрудников, в том числе перенаправлять задания персоналу, занимающемуся операционным обслуживанием;
- б) передавать на более высокий уровень нерешенные или неправильно решенные вопросы;
- с) обеспечивать круглосуточную поддержку в случае возникновения исключительных или кризисных ситуаций¹²;

¹² Для обеспечения обслуживания по принципу «следя за солнцем» часть персонала групп по поддержке клиентов будет обучена предоставлению операционной поддержки в срочных и неотложных случаях.

d) обеспечивать базовое решение проблем и предоставлять руководящие указания по ограниченному кругу вопросов, связанных с обработкой операций;

e) контролировать выполнение заданий и информировать конечных пользователей о ходе обработки запросов.

44. В качестве переходной меры в Центральных учреждениях, отделениях вне Центральных учреждений и региональных комиссиях будут созданы местные структуры поддержки клиентов. Ресурсы этих структур будут находиться в ведении глобальных центров совместного обслуживания.

Предоставление услуг

45. Задача секций по предоставлению услуг — оказывать услуги по обработке операций. В таблице 3 перечислены виды услуг, которые будут предоставляться каждым центром совместного обслуживания.

Таблица 3

Предоставление услуг центром совместного обслуживания

Функция	Глобальный центр совместного обслуживания			
	Монреаль	Будапешт	Найроби	Шэньчжэнь
Административное обслуживание персонала	Есть	Есть	Есть	Нет
Расчеты по заработной плате	Есть	Есть	Нет	Нет
Оплата счетов и финансовые услуги в связи с поездками	Нет	Нет	Есть	Есть
Финансовые услуги для полевых миссий	Нет	Нет	Есть	Нет
Оформление поездок для полевых миссий	Нет	Нет	Есть	Нет
Специальные глобальные операции	Нет	Нет	Нет	Есть

46. Секции по административному обслуживанию персонала и расчетам по заработной плате будут расположены в глобальных центрах совместного обслуживания в Монреале и Будапеште, и еще одна секция по административному обслуживанию персонала будет базироваться в глобальном центре совместного обслуживания в Найроби. Это позволит охватить часовые пояса, в которых находится более 95 процентов сотрудников Организации Объединенных Наций и военного и полицейского персонала, набранного на индивидуальной основе. Секция, базирующаяся в Монреале, будет предоставлять услуги на французском языке клиентам в Африке в соответствии с рекомендацией Консультативного комитета (A/72/7/Add.50, пункт 13).

47. Услуги по оплате счетов и другие услуги, связанные с финансовыми операциями, будут предоставляться глобальными центрами совместного обслуживания в Найроби и Шэньчжэне. В глобальном центре совместного обслуживания в Найроби будет размещаться одно подразделение по оплате счетов, а остальные подразделения будут размещаться в глобальном центре совместного обслуживания в Шэньчжэне. Подразделения по оплате счетов будут отвечать также за процесс «чистого сальдирования» и будут выполнять эту работу, не прибегая к услугам дополнительного персонала.

48. Группа специальных глобальных операций будет предоставлять специализированные административные услуги, для которых фактор времени не имеет решающего значения и для оказания которых лучше использовать группу сотрудников, базирующихся в одном месте, и требуется особое внимание для обеспечения высокого качества. Первоначально к такой категории операций будут отнесены следующие процессы: выверка банковских счетов и расчет сумм паушальных выплат в связи с поездками и перевозкой имущества. Эта группа будет создана в глобальном центре совместного обслуживания в Шэньчжэне.

49. В соответствии с просьбой Консультативного комитета (там же, пункт 14), одобренной Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 72/262 С, при подготовке нового предложения структура предлагаемых центров была пересмотрена в целях повышения эффективности и снижения затрат. Средняя норма управляемости (т.е. количество подчиненных у одного руководителя) в подразделениях по предоставлению услуг и поддержке клиентов была увеличена с уровня 1:11 до уровня 1:18. Это было достигнуто в основном благодаря использованию старших помощников уровня О-7 (высший разряд), которые будут обеспечивать дополнительную поддержку сотрудников категории специалистов, руководящих более многочисленными группами сотрудников. В таблице 4 дается общий обзор штатных и временных должностей, которые потребуются на первый год функционирования центров обслуживания, в том числе информация о соотношении числа руководителей групп и численности персонала.

Таблица 4

Численность персонала подразделений по поддержке клиентов и предоставлению услуг

Вид услуг	Персонал категории общего обслуживания		Руководители групп (C-3)	Начальники подразделений (C-4)	Начальники секций (C-5)	Итого
	Младшие сотрудники (C-2)					
Поддержка клиентов	97	0	4	4	0	105
			(Соотношение 1:24)			
Административное обслуживание персонала и расчеты по заработной плате	272	5	16	9	3	305
			(Соотношение 1:17)			
Финансовые услуги ^a	276	7	16	10	2	311
			(Соотношение 1:17)			
Всего	645	12	36	23	5	721
			(Соотношение 1:18)			

^a Включают оплату счетов и выплаты в связи с поездками, финансовые и кассовые услуги для полевых миссий, оформление поездок для полевых миссий и специальные глобальные операции.

Е. Другие элементы функционирования

1. Контроль за эффективностью работы

50. Цель соглашений об уровне обслуживания применительно к глобальным центрам совместного обслуживания состоит в указании минимального, ожидаемого и согласованного качества и сроков предоставления услуг клиентам. Отчеты об эффективности работы центров обслуживания будут размещаться на специализированной платформе отчетности. Выполнение соглашений об уровне обслуживания предполагает наличие механизмов коммуникации для содействия совместному решению проблем и выявлению возможностей для повышения эффективности.

51. Выполнение соглашений об уровне обслуживания будет оцениваться по взаимосогласованным основным показателям эффективности работы для количественной оценки ее результатов с точки зрения стоимости, качества и времени. Для каждого основного показателя эффективности работы будут установлены целевые уровни эффективности, что позволит объективно оценивать эффективность работы центров совместного обслуживания по сравнению с ожидаемыми результатами¹³.

52. В Секретариате Организации Объединенных Наций внедрена прикладная система управления взаимоотношениями с клиентами, состоящая из «ориентированного на клиентов» (т.е. предполагающего прямые контакты с клиентами) каталога (портал самообслуживания Unite) и инструмента обработки запросов, предназначенного для использования обслуживающими агентами (iNeed). Группа по проекту внедрения модели глобального обслуживания и Управление информационно-коммуникационных технологий составили каталог услуг, который будет применяться в глобальных центрах совместного обслуживания. Планируется его дальнейшая проработка, включая поддержку клиентов на нескольких языках. Отчеты об эффективности работы будут готовиться на основе интегрированных общеорганизационных данных, полученных как из системы «Умоджа», так из системы iNeed и дополненных результатами анализа на этапе после предоставления услуг и опросов удовлетворенности клиентов.

2. Совершенствование процессов

53. Для того чтобы обеспечить успешное применение модели глобального обслуживания, специализированные рабочие группы, состоящие из профильных специалистов, руководителей директивных органов, технических экспертов и клиентов из всех подразделений Организации, добились значительного прогресса в деле упорядочения процессов, входящих в сферу охвата, в том числе путем их стандартизации в соответствии с передовой практикой и путем их рестройки в соответствии с оптимальными стандартами. Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания будет отвечать за совершенствование внутренних процессов, действуя совместно с партнерами из Департамента оперативной поддержки и поддерживая усилия, направленные на

¹³ В соответствии с рекомендациями Объединенной инспекционной группы в отношении контроля за эффективностью работы (см. A/72/299, рекомендации 1 и 2) система контроля за эффективностью работы в рамках модели глобального обслуживания позволит: а) обеспечить наличие необходимых инструментов и систем, помогающих эффективно следить за обслуживанием клиентов и собирать аналитическую информацию по рабочим процессам для оценки эффективности работы и ее дальнейшего совершенствования, а также для сопоставления с контрольными показателями; и б) определять контрольные показатели эффективности, основанные на объективных стандартах, и обеспечивать постепенную корректировку целевых показателей работы для достижения этих контрольных показателей.

обеспечение того, чтобы политика, разрабатываемая Департаментом по стратегии, политике и контролю в области управления, отвечала оперативным потребностям, в частности потребностям на местах. Глобальные центры совместного обслуживания будут внедрять новые технологии и новшества в сфере административного обслуживания, в частности в области рабочей аналитики, совершенствования процессов и автоматизации.

Г. Модель финансирования

54. Предлагаемая модель первоначального финансирования на цели создания глобальных центров совместного обслуживания представлена в разделе V. Деятельность центров предлагается финансировать совместно из регулярного бюджета и бюджетов операций по поддержанию мира и за счет внебюджетных ресурсов и распределить потребности в ресурсах по трем источникам финансирования в пропорциональном отношении к процентным показателям доли текущего объема рабочей нагрузки, связанной с предоставлением услуг, по каждому источнику финансирования.

55. В дальнейшем, с учетом изменения размеров клиентуры и сложности выполняемых заданий, в соответствующие бюджетные предложения или планы расходов структур, обслуживаемых глобальными центрами совместного обслуживания, будут включаться просьбы о выделении дополнительных ресурсов или информация об уменьшении потребностей в ресурсах на основе стандартных расценок для каждой основной категории услуг. Например, при представлении Генеральной Ассамблее пересмотренной сметы, заявления о последствиях для бюджета по программам или бюджетного предложения по полевой миссии в том же документе будут указываться предлагаемые стандартные расценки на предоставление услуг по административному обслуживанию персонала и начислению заработной платы, финансируемых из того же источника финансирования, что и сама полевая миссия, соразмерно указанному в предложении увеличению или сокращению численности персонала. При таком подходе будет обеспечено соответствие объема ресурсов, имеющихся в распоряжении центров обслуживания, изменению объема рабочей нагрузки (как в случае его увеличения, так и в случае уменьшения).

56. Каждый год в брошюре предлагаемого бюджета по программам, посвященной разделу 29D «Глобальные центры совместного обслуживания», будет даваться общий обзор совокупного объема потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания, а также предлагаемое распределение по источникам финансирования, основанное на самых последних имеющихся показателях объема рабочей нагрузки. Генеральной Ассамблее будет предложено утвердить, в контексте предлагаемого бюджета по программам, совокупный объем потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания, а также объем ресурсов, подлежащих финансированию из регулярного бюджета. Ресурсы, подлежащие финансированию из прочих источников финансирования, формируемых за счет начисленных взносов, будут отражены в предложениях по соответствующим бюджетам и представлены на утверждение Генеральной Ассамблее в контексте рассмотрения этих предложений.

57. Предлагаемая модель финансирования будет иметь следующие свойства:

- а) будет транспарентной как для государств-членов, так и для получателей услуг;
- б) будет подотчетной в силу предоставления надлежащих полномочий на распоряжение ресурсами благодаря созданию специального бюджета;

- c) будет предсказуемой, обеспечивая возможность предоставления услуг в соответствии с заключенными соглашениями об уровне обслуживания;
- d) будет масштабируемой, обеспечивая соответствие изменению объема рабочей нагрузки и наличие ресурсов тогда, когда они необходимы;
- e) будет эффективной в применении;
- f) будет финансироваться из тех же источников, из которых финансируется деятельность, требующая предоставления услуг по административной поддержке.

58. Поскольку деятельность глобальных центров совместного обслуживания должна быть масштабируемой с учетом как увеличения, так и уменьшения объема рабочей нагрузки, принцип масштабизации является неотъемлемой частью предлагаемой модели финансирования. Центры совместного обслуживания должны быть достаточно гибкими в плане своевременного наращивания ресурсов для удовлетворения возросшего спроса и, наоборот, в плане сокращения ресурсов в случае уменьшения рабочей нагрузки.

59. Модель масштабизации будущих потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания отвечает следующим принципам:

- a) опирается на данные и основывается на ключевых параметрах рабочей нагрузки, связанной с предоставлением услуг, входящих в сферу охвата;
- b) учитывает соответствующие факторы и переменные величины, такие как физический объем операций по каждому процессу (например, количество счетов-фактур или численность персонала), размеры клиентуры и сложность выполняемых заданий;
- c) учитывает исходные посылки, положенные в основу построения модели, а именно количество рабочих дней в календарном году и часы работы;
- d) учитывает различные показатели рабочей нагрузки, связанной с обслуживанием различных категорий персонала (включая международный персонал, национальный персонал и получающий индивидуальную поддержку военный и полицейский персонал).

60. В соответствии с практикой, принятой во многих обслуживающих подразделениях, будет производиться периодический пересчет стандартных расценок на услуги, предоставляемые глобальными центрами совместного обслуживания, на основе их сопоставления с фактическими затратами и отраслевыми контрольными показателями. Методика расчета стандартных расценок будет меняться в зависимости от вида предоставляемых услуг. Например, в случае оказания услуг, связанных с административным обслуживанием персонала и начислением заработной платы, стандартные расценки будут применяться в зависимости от численности персонала каждого типа по соответствующим источникам финансирования. По другим видам деятельности, таким как оплата счетов, стандартные расценки будут рассчитываться исходя из физического объема и соответствующего источника финансирования. Стандартные расценки будут проверяться Контролером.

61. Поскольку Секретариат оказывает услуги другим структурам системы Организации Объединенных Наций, глобальные центры совместного обслуживания будут таким же образом предоставлять эти услуги структурам, не относящимся к Секретариату, на платной основе с использованием стандартных расценок.

62. Поскольку услуги предоставляются также структурам, не являющимся частью Секретариата, обсуждения с этими структурами будут продолжаться в 2019 году для более точного понимания вопросов, касающихся величины расходов на предоставление соответствующих услуг, существующих соглашений нынешних обслуживающих подразделений с теми структурами, относящимися и не относящимися к Секретариату, которым они оказывают поддержку, целесообразности передачи этих существующих соглашений глобальным центрам совместного обслуживания и введения переходных мер, по мере необходимости.

IV. Предложение по реализации проекта

A. Подход к реализации проекта

63. Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/262](#) С одобрила рекомендацию Консультативного комитета, изложенную в пункте 20 его доклада, содержащегося в документе [A/72/7/Add.50](#), о том, чтобы в настоящее предложение была включена информация об основных элементах проекта, в том числе о плане реализации проекта и управлении связанными с ним преобразованиями.

1. Руководящие принципы

64. План реализации проекта создания глобальных центров совместного обслуживания разработан в соответствии со следующими принципами:

- а) поэтапный подход, предусматривающий постепенное объединение функций и групп клиентов;
- б) последовательный ввод в эксплуатацию, обеспечивающий минимизацию риска сбоев при одновременном переходе к созданию глобальных центров совместного обслуживания в кратчайшие возможные сроки;
- в) минимальный интервал в один месяц между переводом каждой группы клиентов в центры обслуживания, с анализом накопленного опыта после каждого перевода;
- г) определение последовательности перевода клиентов на взаимосогласованной основе и с учетом относительных размеров клиентуры, сложности требуемых процессов и услуг, взаимозависимости с другими клиентами и прочих вопросов, касающихся персонала/преобразований;
- е) период одновременной работы персонала существующих обслуживающих подразделений и персонала центров совместного обслуживания, при этом существующий персонал будет выполнять функцию резервной поддержки в период осуществления перехода и передачи/решения оставшихся дел.

2. План реализации проекта на высоком уровне

65. Создание глобальных центров совместного обслуживания начнется в начале 2020 года (см. диаграмму VIII).

66. План реализации проекта будет дополнен переходным планом по каждому клиенту, содержащим контрольный перечень конкретных видов деятельности, который поможет регулировать переходный процесс, минимизировать последствия для персонала и операций и оптимизировать имеющиеся ресурсы.

67. План реализации проекта будет находиться под постоянным контролем для достижения следующих целей:

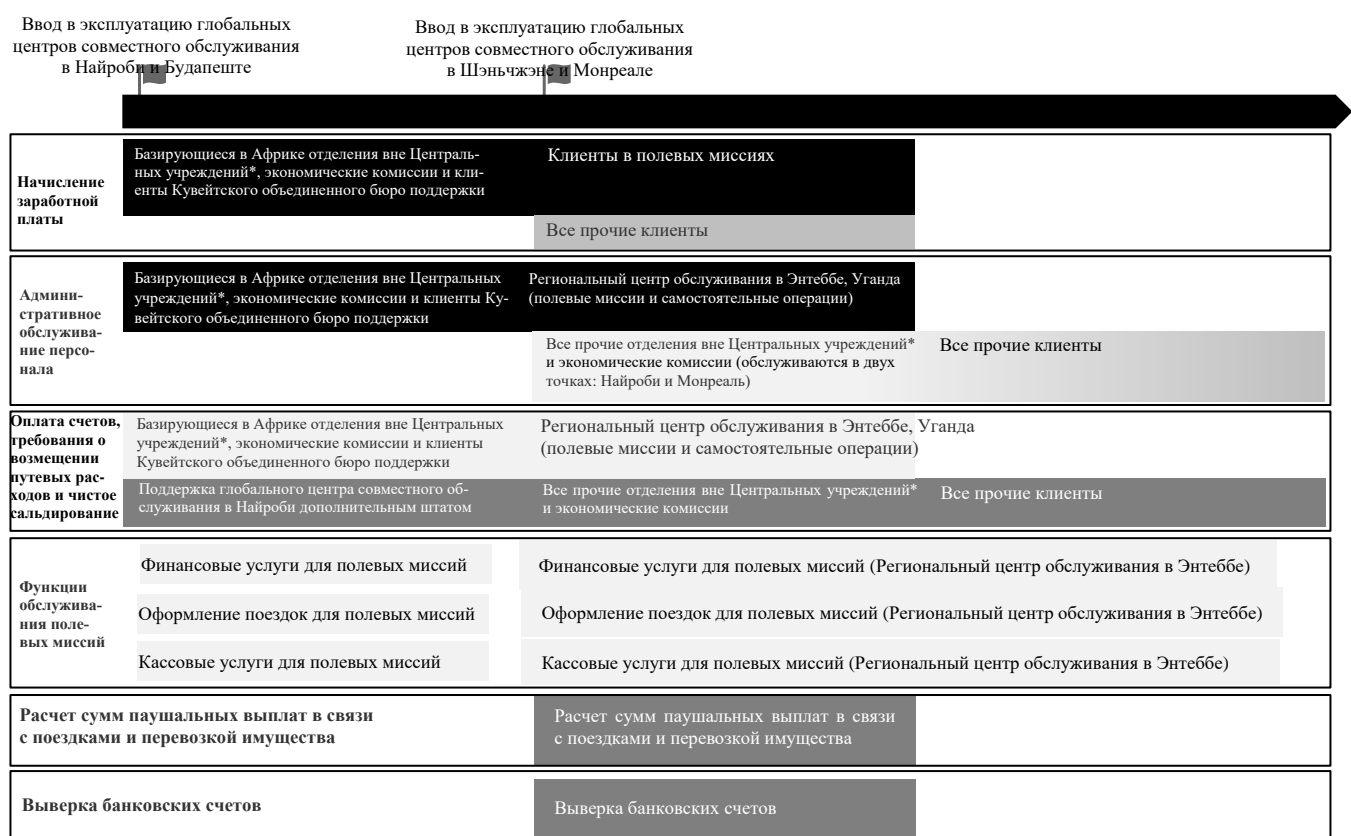
а) выявления рисков и выработки соответствующих стратегий их смягчения, включая меры на случай непредвиденных обстоятельств при возникновении любых задержек;

б) выявления взаимозависимости с другими инициативами Организации;

с) учета коммуникационных стратегий и стратегий управления преобразованиями, которые согласуются с другими инициативами Организации.

Дополнительные стратегии управления преобразованиями изложены в разделе IV.D.

Диаграмма VIII План поэтапной реализации проекта



* Отделения вне Центральных учреждений переводятся вместе с их существующими клиентами.

Глобальный центр обслужи-вания в Найроби

Глобальный центр обслужи-вания в Монреале

Глобальный центр обслужи-вания в Шэнь-чжэне

Глобальный центр обслужи-вания в Будапеште

3. Поддержка на переходном этапе

68. Разработан подробный план обучения сотрудников центров совместного обслуживания исключительно важным навыкам и приемам, которые необходимы им для эффективной работы. Для обеспечения надлежащего разви-тия потенциала центров в каждую точку на период от 12 до 24 месяцев бу-дет направляться группа опытных сотрудников, занимающихся операцион-ным обслуживанием. Эти опытные сотрудники будут обучать и

инструктировать новых сотрудников без отрыва от работы. Часть этих опытных сотрудников останется на второй год функционирования центров для того, чтобы центры сохраняли потенциал для выполнения заданий в сложных случаях и содействия развитию профессиональных навыков сотрудников, набранных на национальной основе (см. таблицу 5).

Таблица 5

Профильные специалисты, необходимые для оказания поддержки на переходном этапе

Функция	Персонал глобальных центров совместного обслуживания		Персонал, необходимый для реализации проекта
	Первый и второй годы ^a		
	Персонал, набираемый на местной основе (персонал категории общего обслуживания и национальные сотрудники-специалисты)	Международный персонал (С-2 и С-3)	Профильные специалисты (временно командированные опытные сотрудники) (С-2)
Административное обслуживание персонала	200	15	27
Начисление заработной платы	72	6	14
Оплата счетов	168	7	14
Всего	440	28	55

^a Численность персонала глобальных центров совместного обслуживания в первый и второй годы соответствует численности персонала категории общего обслуживания и руководителей групп, указанной в таблице 4.

В. Общеорганизационные последствия и согласование

69. В соответствии с рекомендациями Консультативного комитета ([A/71/666](#), пункт 43, и [A/72/7/Add.50](#), пункты 20 и 22), одобренными Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [72/262](#) С, в настоящем разделе сообщается о последствиях настоящего предложения для структур Секретариата Организации Объединенных Наций, выполняющих в настоящее время функции вспомогательного обслуживания, говорится о том, как в новом предложении учитываются решения Генеральной Ассамблеи, касающиеся реформы системы управления, и представлена информация о согласовании нового предложения с другими инициативами Организации, такими как реформа системы развития, стратегия в области информационно-коммуникационных технологий и система «Умоджа».

1. Последствия для существующих подразделений вспомогательного обслуживания

70. К местам службы, на которых создание глобальных центров совместного обслуживания скажется в наибольшей степени, относятся Нью-Йорк, Энтеббе, Кувейт, отделения вне Централных учреждений и региональные комиссии. В соответствии с моделью глобального обслуживания в центры обслуживания будут переданы только те виды операционных услуг, которые не зависят от местонахождения. За основными подразделениями сохранятся в полном объеме их полномочия по принятию решений, что позволит им сосредоточить еще большее внимание на выполнении своих мандатов.

71. Например, Региональный центр обслуживания в Энтеббе, Уганда, будет продолжать выполнять функции, не относящиеся к сфере охвата модели

глобального обслуживания, в том числе функции по предоставлению региональных услуг в области информационно-коммуникационных технологий, региональных услуг в области учебной подготовки и конференционного обслуживания, а также транспортных услуг и услуг по управлению перевозками. Кроме того, в центре материально-технического снабжения на Вспомогательной базе в Энтеббе для Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго размещаются Глобальная секция поддержки закупочной деятельности (которая раньше называлась Региональным отделением по закупкам), Группа подготовки гражданского персонала перед развертыванием, Региональный омбудсмен, Управление служб внутреннего надзора и Центр противоминной деятельности Организации Объединенных Наций. Там размещаются также отделения связи и подразделения соседних операций по поддержанию мира, в том числе Многопрофильной комплексной миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике, Временных сил Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абее и Миссии Организации Объединенных Наций в Южном Судане, которые будут по-прежнему работать в Энтеббе. В результате для выполнения таких функций в Энтеббе останется 545 штатных сотрудников и подрядчиков¹⁴.

72. В результате внедрение модели глобального обслуживания отразится в общей сложности на 747 должностях. Дополнительная информация о распределении должностей по каждой существующей обслуживающей структуре приводится в приложении IV. Конкретные должности, намеченные к упразднению, будут определяться на местном уровне для каждой обслуживающей структуры в рамках процесса реализации проекта. Дополнительная подробная информация о мерах по смягчению последствий для персонала изложена в разделе IV.C. Состояние заполнения должностей будет отслеживаться в рамках процесса реализации проекта.

2. Согласование с реформой системы управления

73. Модель глобального обслуживания является одним из важнейших компонентов стратегии реформ Генерального секретаря. В соответствии с новой парадигмой управления Департамент оперативной поддержки выполняет роль оперативного подразделения в рамках архитектуры управления и служит связующим звеном с клиентами в вопросах оперативной поддержки. Одна из основных функций Департамента заключается в содействии процессу выполнения решений с опорой на оперативную поддержку, включая совместное операционное обслуживание, с тем чтобы структуры в рамках всего Секретариата могли сосредоточить внимание на решении своих стратегических приоритетных задач и выполнении своих мандатов.

74. За получение тех операционных услуг, которые относятся к сфере охвата модели глобального обслуживания, клиенты должны обращаться в первую очередь в центры совместного обслуживания. Служба оперативной поддержки и консультационных услуг в Департаменте оперативной поддержки будет выполнять роль первичного центра по приему заявок от клиентов и поддержанию контактов с ними в отношении услуг, не относящихся к сфере охвата модели глобального обслуживания. В тех особых случаях, когда потребуются уточняющие директивные указания, Департамент оперативной поддержки будет обращаться за такими указаниями в Департамент по стратегии, политике и контролю в

¹⁴ Эта цифра включает 204 международных гражданских сотрудников и 341 национального сотрудника и подрядчика. Она не включает сотрудников учреждений, фондов и программ в Кампале.

области управления. Путем такой совместной работы будет обеспечиваться полный спектр единообразных, стандартизированных и своевременных услуг для клиентов.

75. Процесс внедрения модели глобального обслуживания будет координироваться через Отдел по реорганизации рабочих процессов и вопросам подотчетности Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления в целях обеспечения его согласованности с другими реформенными инициативами.

3. Согласование с реформой системы развития

76. Государства-члены поручили Генеральному секретарю обеспечить организационное закрепление функции координирования процесса развития путем активизации и укрепления системы координаторов-резидентов. Эта реформа включает выделение Управления по координации оперативной деятельности в целях развития в самостоятельное координационное подразделение, подчиняющееся первому заместителю Генерального секретаря в его качестве начальника Канцелярии Группы Организации Объединенных Наций по вопросам устойчивого развития.

77. Важнейшие аспекты процесса реорганизационной перестройки будут претворены в жизнь в 2019 году, и к 2020 году Управление по координации оперативной деятельности в целях развития должно перейти в административное ведение Секретариата. Глобальные центры совместного обслуживания будут обеспечивать административно-операционное обслуживание персонала.

78. Будет продолжаться работа по корректировке и согласованию проекта внедрения модели глобального обслуживания с инициативой, касающейся Управления по координации оперативной деятельности в целях развития, в целях создания единых вспомогательных подразделений, выполняющих оперативные и административные функции, в частности путем содействия выявлению и оценке тех видов услуг, которые не зависят от местонахождения, на предмет их возможной передачи центрам совместного обслуживания.

4. Согласование с дополнительными модулями системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)

79. Система «Умоджа» подготовила почву для улучшения обслуживания клиентов, обеспечения бесперебойного функционирования и более оперативного развертывания персонала благодаря стандартизации процессов и общеорганизационных функций, которые могут быть поручены пользователям системы в многочисленных точках базирования. Эти преимущества станут еще более ощутимыми благодаря внедрению модели глобального совместного обслуживания.

80. Функциональные элементы базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 системы «Умоджа» уже внедрены и стабилизированы, и их влияние было учтено при разработке настоящего предложения. В данный момент идет работа по внедрению элементов дополнительного модуля 2 системы «Умоджа»¹⁵. Хотя этот дополнительный модуль не отразится на модели глобального обслуживания на первом этапе, будет проанализировано влияние системы «Умоджа» на процессы, которые планируется включить в модель на будущих этапах.

¹⁵ Эти элементы включают стратегическое планирование, составление бюджета и контроль за эффективностью работы, а также управление системой снабжения, планирование спроса, планирование сети снабжения и управление перевозками.

5. Согласование со стратегией в области информационно-коммуникационных технологий

81. Потребности центров обслуживания в информационных технологиях будут тщательно согласованы и интегрированы со стратегией Организации Объединенных Наций в области информационно-коммуникационных технологий. Сюда относится использование таких общеорганизационных технологических решений, как системы «Умоджа» и iNeed, а также других инструментов взаимодействия и ведения документации, позволяющих обмениваться данными, обеспечивать защиту данных и информации и обеспечивать аварийную устойчивость. Поддержка клиентов в вопросах информационно-коммуникационных технологий в рамках всей Организации будет по-прежнему обеспечиваться глобальным пунктом обслуживания системы Unite, который поддерживает систему «Умоджа» и другие общеорганизационных прикладные системы. Глобальные центры совместного обслуживания также будут использовать имеющуюся инфраструктуру поддержки, работая на той же платформе управления взаимоотношениями с клиентами, что и пункт обслуживания системы Unite.

82. Центры совместного обслуживания будут во взаимодействии с Управлением информационно-коммуникационных технологий вести работу по обеспечению единообразия в управлении данными и информацией, что будет содействовать развитию аналитических возможностей и увеличению объема имеющейся точной и своевременной информации, необходимой для принятия решений.

83. Центры совместного обслуживания будут пользоваться услугами, предоставляемыми с помощью применяемых в настоящее время систем голосовой и видеосвязи, включая систему телефонной связи «Сиско» и систему «Скайп для бизнеса». Подробная проработка всех прочих технологических потребностей и инфраструктурных элементов (включая серверы, сети и устройства сопряжения) будет проведена во втором квартале 2019 года в период подготовки к вводу в эксплуатацию центров совместного обслуживания.

С. Меры по смягчению последствий для персонала

84. Внедрение модели глобального обслуживания скажется в той или иной степени на нынешних сотрудниках. После создания центров совместного обслуживания часть существующего административного штата может стать излишней, некоторые функции могут измениться и могут также открыться новые возможности для персонала.

85. Решения и меры в отношении сотрудников, которых затронет упразднение должностей или сокращение штатов в результате внедрения модели глобального обслуживания и которые могут быть вынуждены закончить службу или уволиться, будут приниматься в соответствии с политикой Организации, касающейся проведения структурной реорганизации, в том числе сокращения численности персонала.

86. При условии удовлетворения оперативных потребностей Организации в переходный период предусматриваются, в частности, следующие меры по смягчению последствий:

а) совершенствование кадрового планирования для выявления подходящих незаполненных должностей, на которые затронутые сотрудники могут быть горизонтально переведены в пределах своего места службы или — в случае сотрудников, набираемых на международной основе, — переведены в другие места службы;

b) введение моратория на внешний набор персонала категории общего обслуживания, с тем чтобы предотвратить увеличение числа потенциальных случаев требуемого прекращения службы или увольнения;

c) рассмотрение в первую очередь внутренних кандидатов из числа затронутых сотрудников, которые подают заявления на вакантные должности, в соответствии с проводимой политикой Организации в отношении персонала структур, затронутых сокращением штатов;

d) предоставление затронутому персоналу, в надлежащих случаях, возможности для получения временных назначений на срок до шести месяцев в соответствии с Положениями и Правилами о персонале Организации Объединенных Наций;

e) возможность перевода в новосозданные центры совместного обслуживания сотрудников, набранных на международной основе, и тех набранных на местной основе сотрудников, в том числе национальных сотрудников-специалистов, которые работают в местах расположения будущих центров обслуживания, при наличии должностей, подходящих для затронутого персонала.

87. Для дальнейшего сведения к минимуму числа потенциальных случаев прекращения службы или увольнения и связанных с ними финансовых последствий одновременно с обеспечением возможности для удовлетворения оперативных потребностей в переходный период Секретариат рассмотрит также следующие возможные меры:

a) отказ от удержания на службе сотрудников, достигших обязательного возраста завершения службы;

b) отказ от продления сроков прикомандирования и временных переводов из других структур;

c) отказ от продления временных и срочных контрактов сотрудников, на которых распространяются служебные ограничения;

d) предоставление затронутым сотрудникам специального отпуска без сохранения содержания (вместо незамедлительного прекращения службы или увольнения) на срок до двух лет, чтобы дать им дополнительное время для возможного горизонтального перевода или занятия вакантной должности.

88. При необходимости Генеральный секретарь будет рассматривать возможность предоставления затронутым сотрудникам пакета выплат в связи с увольнением в соответствии с Положениями и Правилами о персонале, с тем чтобы избежать увольнений не по собственному желанию и ограничить риск возникновения дополнительных финансовых издержек, связанных с потенциальными затяжными разбирательствами.

89. Как указывалось в предыдущих докладах Генерального секретаря ([A/70/323](#), [A/71/417](#), [A/72/770](#), [A/73/372](#) и [A/73/372/Add.1](#)), Организация привержена проявлению максимальной заботы о сотрудниках в соответствии с Положениями и Правилами о персонале. На протяжении всего переходного периода администрация будет вести непрерывный и инициативный диалог с представителями персонала для обеспечения того, чтобы:

a) структурная реорганизация и сокращение штатов проводились на гласной, беспристрастной и справедливой основе в соответствии с действующей нормативной базой;

б) минимизации негативных последствий для персонала уделялось первоочередное внимание, как это было согласовано в ходе предшествующих консультаций между персоналом и администрацией;

с) между администрацией и персоналом поддерживалась непрерывная эффективная связь.

90. При условии наличия достаточных ресурсов Организация позаботится также о выделении соответствующего штата для предоставления услуг по снятию стресса и консультаций по вопросам развития карьеры для поддержки сотрудников в переходный период.

91. Будут выделены ресурсы для финансирования набора, обучения (как указано в пункте 68) и должностного и карьерного перепрофилирования сотрудников и для покрытия расходов, связанных с прекращением службы и увольнением работающих в настоящее время сотрудников в тех случаях, когда этого нельзя избежать.

D. Руководство и административное управление проектом

92. Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/262](#) С одобрила рекомендацию Консультативного комитета, изложенную в пункте 20 его доклада, содержащегося в документе [A/72/7/Add.50](#), о том, чтобы в настоящее предложение была включена подробная информация о таких основных элементах проекта, как проведение ревизий и предоставление отчетности, назначение руководителя проекта, механизмы административного управления, меры по смягчению последствий, управление рисками и управление преобразованиями.

1. Проведение ревизий и предоставление отчетности

93. Ревизии проекта внедрения модели глобального обслуживания и предлагаемых глобальных центров совместного обслуживания будут проводиться в обязательном порядке по мере необходимости и надобности. С учетом решений, которые будут приняты Генеральной Ассамблеей по настоящему докладу, ожидается, что ежегодные доклады о ходе внедрения модели глобального обслуживания будут представляться Ассамблее начиная с семьдесят пятой сессии и до момента выхода центров обслуживания на режим стабильного функционирования.

2. Административное управление

94. Как указывалось в пункте 118 доклада Генерального секретаря, содержащегося в документе [A/71/417](#), на этапе оценки проекта внедрения модели глобального обслуживания была создана эффективная модель административного управления проектом.

Руководитель проекта

95. За детальное планирование и осуществление проекта отвечает группа по проекту внедрения модели глобального обслуживания, которая подчиняется заместителю Генерального секретаря по стратегии, политике и контролю в области управления как руководителю проекта. Проектная группа и руководитель проекта работают в тесном взаимодействии с заместителем Генерального секретаря по оперативной поддержке, в подчинении которого будут находиться центры совместного обслуживания после их создания.

Руководящий комитет проекта

96. Руководящий комитет по модели глобального обслуживания предоставляет стратегические указания и осуществляет надзор за проектом. Комитет выполняет, в частности, следующие конкретные функции:

- a) защищает и представляет интересы Секретариата в целом в процессе разработки и внедрения модели глобального обслуживания;
- b) отслеживает и анализирует ход реализации проекта на регулярно проводимых заседаниях руководящего комитета;
- c) дает стратегические указания по достижению конечных результатов, предусмотренных проектом;
- d) разрешает конфликты и споры, связанные с проектом, приводя различные мнения и подходы к общему знаменателю;
- e) следит за достижением основных этапов реализации проекта.

97. В состав руководящего комитета входят старшие представители из всех подразделений Организации, в том числе из отделений вне Центральных учреждений, региональных комиссий и других основных заинтересованных сторон.

3. Система управления рисками

98. Как предложено Генеральным секретарем в его докладах, содержащихся в документах [A/71/417](#) и [A/72/801](#), план оценки и регулирования рисков в рамках модели глобального обслуживания разработан на базе методологии, лежащей в основе системы общеорганизационного управления рисками Секретариата. План составлен с учетом специфики модели глобального обслуживания, опыта и знаний, накопленных в Секретариате, а также уроков, извлеченных структурами системы Организации Объединенных Наций, в которых действуют центры совместного обслуживания. В ходе оценки были выявлены пять основных областей риска и предложены следующие меры по их смягчению:

- a) **поддержка проекта заинтересованными сторонами.** Речь идет о возможном отсутствии поддержки проекта среди основных заинтересованных сторон и о тенденции к неприятию перемен, что может привести к задержкам с внедрением модели. Меры по смягчению этого риска включают разработку комплексной стратегии управления преобразованиями и коммуникации, включая организацию надлежащего обучения (как указано в пунктах 65–68 и 100–101);
- b) **последствия для персонала.** Создание глобальных центров совместного обслуживания скажется в той или иной степени на персонале. Меры по смягчению этого риска включают кадровое планирование, перепрофилирование должностей, поддержку в вопросах развития карьеры и обучение персонала (как изложено в разделе IV.C);
- c) **оперативный риск.** Глобальные центры совместного обслуживания должны быть обеспечены персоналом надлежащего состава и численности. Меры по смягчению этого риска включают разработку плана реализации проекта, предусматривающего следующие элементы: периоды одновременной работы персонала в обслуживающих подразделениях и в центрах обслуживания; направление в центры опытных сотрудников, обеспечивающих поддержку на переходном этапе, для содействия стабилизации работы и укреплению потенциала; и наличие целенаправленной стратегии обучения для сотрудников центров совместного обслуживания (как указано в пункте 68);

d) **риск, связанный с практической реализацией.** Крайне важно тщательно регулировать на коллективной основе процесс реализации проекта и перевода клиентов на протяжении всего предлагаемого проектного графика. Для учета и смягчения риска, связанного с практической реализацией, разработан план реализации проекта (как указано в пунктах 65–67);

e) **недостаточная эффективность функционирования центров совместного обслуживания на институциональном уровне.** Этот риск включает ненадлежащее функционирование системных механизмов, предназначенных для контроля и регулирования эффективности работы и реагирования на отзывы клиентов. Меры по смягчению этого риска включают введение мер контроля за эффективностью работы (как указано в пунктах 50–52).

99. В рамках процесса активного управления рисками будет проводиться периодическая повторная оценка существующих рисков. В консультации и во взаимодействии с подразделениями, занимающимися конкретными видами рисков, будут разработаны и введены в действие комплексные планы регулирования рисков и реагирования на них применительно к основным областям риска. В целях более эффективного применения системы управления рисками будет выявляться и учитываться практический опыт.

4. Управление преобразованиями

100. Всеохватывающая стратегия управления преобразованиями для модели глобального обслуживания поможет создать модель, которая будет отражать общее видение будущей системы предоставления услуг по административной поддержке в рамках всего Секретариата. Эта стратегия обеспечит наличие правильных систем и разработку правильных мер и процессов для обеспечения того, чтобы:

a) концепция модели глобального обслуживания была ясной и убедительной, постоянно доводилась до сведения и использовалась всеми;

b) в рамках проекта обеспечивался сбалансированный учет как кадровых аспектов (таких как определение должностных функций, учебная подготовка и коммуникация), так и аспектов, касающихся процессов и технологий;

c) надлежащим образом планировались более широкие переходные мероприятия, с тем чтобы персонал и ресурсы задействовались в соответствующее время;

d) преобразования использовались в качестве позитивной силы для вовлечения персонала в рамках всей Организации, уделения большего внимания созданию возможностей для обучения и поощрения культурного сдвига, необходимого для усиления ориентации на самообслуживание и обслуживание клиентов;

e) заинтересованные стороны четко понимали цели, задачи и выгоды проекта, а также связанные с ним риски.

101. Стратегия управления преобразованиями включает в себя комплексный коммуникационный план для обеспечения должной поддержки новой модели обслуживания. Процесс регулярных проверок обеспечит эффективное использование методов взаимодействия с заинтересованными сторонами и создаст возможности для непрерывного усвоения опыта.

5. Реализация выгод

102. В своей резолюции 71/272 А Генеральная Ассамблея просила разработать четкий план реализации выгод. Для получения требуемых выгод от реализации проекта был разработан план, в основу которого положены принципы управления реализацией выгод под названием «Проекты в контролируемых условиях — 2» (PRINCE2) в сочетании с опытом применения других подходов, используемых в настоящее время в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. В данном плане (изложенном в приложении V) представлена общая картина основных выгод и методов их отслеживания, в том числе указаны исходная дата по каждому показателю и последующая периодичность расчета показателей.

V. Сводная информация о последствиях для бюджета

103. В настоящем разделе представлена информация о потребностях в ресурсах в связи с внедрением модели глобального обслуживания на 2019 и 2020 годы. В частности, в нем содержится информация о потребностях в ресурсах на поддержку создания и текущей работы глобальных центров совместного обслуживания, в том числе о ресурсах на покрытие расходов по персоналу и оперативных расходов, определенных исходя из потребностей в материально-техническом обеспечении, необходимом для функционирования центров. Кроме того, в период с июля 2019 года по конец 2020 года и в первые месяцы 2021 года потребуются единовременные расходы на создание центров для обеспечения их поэтапного ввода в эксплуатацию в индивидуальном порядке в 2020 году.

A. Потребности в ресурсах

1. Потребности в ресурсах на 2019 год

Регулярные потребности в ресурсах для поддержки текущего функционирования глобальных центров совместного обслуживания

104. Регулярные потребности в ресурсах в размере 6 543 900 долл. США предусматриваются для покрытия расходов на финансирование предлагаемых 404 штатных должностей для Канцелярии Директора по вопросам глобального совместного обслуживания и для глобальных центров совместного обслуживания в Найроби и Будапеште на период с июля до декабря 2019 года (см. таблицу 6). Сюда включены также не относящиеся к штатным должностям ресурсы, предназначенные для финансирования 52 должностей временного персонала общего назначения и удовлетворения других оперативных потребностей в 2019 году, связанных с поддержкой текущей работы глобальных центров совместного обслуживания.

Таблица 6

Регулярные потребности в ресурсах на 2019 год

(В тыс. долл. США)

Статья расходов	Статья расходов
Должности	4 894,7
Прочие расходы по персоналу	171,9
Услуги по контрактам	195,0
Общие оперативные расходы	1 168,3

<i>Статья расходов</i>	<i>Статья расходов</i>
Принадлежности и материалы	114,0
Всего	6 543,9

105. Регулярные потребности в ресурсах включают:

а) **Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания, расположенная в Найроби:** сумму в размере 1 403 400 долл. США в соответствии с планом реализации проекта, которая потребуется для финансирования 27 штатных должностей и не относящихся к штатным должностям ресурсов, предназначенных для удовлетворения текущих оперативных потребностей, связанных с поддержкой работы Канцелярии в 2019 году;

б) **глобальный центр совместного обслуживания в Найроби:** сумму в размере 3 624 900 долл. США в соответствии с планом реализации проекта, которая потребуется для финансирования 254 штатных должностей, а также не относящихся к штатным должностям ресурсов, предназначенных для финансирования 28 должностей временного персонала общего назначения и удовлетворения текущих оперативных потребностей, связанных с поддержкой работы центра в 2019 году;

с) **глобальный центр совместного обслуживания в Будапеште:** сумму в размере 1 507 900 долл. США в соответствии с планом реализации проекта, которая потребуется для финансирования 123 штатных должностей, создаваемых с июля 2019 года, а также не относящихся к штатным должностям ресурсов, предназначенных для финансирования 24 должностей временного персонала общего назначения и удовлетворения текущих оперативных потребностей центра;

д) **глобальный центр совместного обслуживания в Монреале:** сумму в размере 7700 долл. США в соответствии с планом реализации проекта, которая потребуется в 2019 году для финансирования не относящихся к штатным должностям ресурсов, предназначенных для поддержки создания центра в 2020 году.

Единовременные потребности в ресурсах

106. В 2019 году возникнут единовременные потребности в ресурсах в размере 2 978 800 долл. США в связи с поддержкой создания центров обслуживания (см. таблицу 7).

Таблица 7

Единовременные потребности в ресурсах на 2019 год

(В тыс. долл. США)

<i>Статья расходов</i>	<i>Сумма</i>
Прочие расходы по персоналу	1 205,7
Консультанты	210,0
Поездки персонала	317,3
Услуги по контрактам	600,1
Общие оперативные расходы	552,0
Принадлежности и материалы	93,7
Всего	2 978,8

2. Сметные потребности в ресурсах на 2020 год

107. Подсчитано, что в 2020 году на поддержку предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания потребуются ресурсы в размере 50 948 500 долл. США.

В. Распределение потребностей в ресурсах

108. Поскольку модель глобального обслуживания предусматривает предоставление услуг по административной поддержке в рамках всего Секретариата, должное внимание уделено определению надлежащих источников финансирования центров обслуживания. В этой связи предлагается, чтобы глобальные центры совместного обслуживания финансировались совместно из регулярного бюджета и бюджетов операций по поддержанию мира и за счет внебюджетных ресурсов и чтобы потребности в ресурсах распределялись между этими тремя источниками финансирования на основе показателей объема рабочей нагрузки, связанной с предоставлением услуг, по источникам финансирования. Показатели объема рабочей нагрузки рассчитываются на основе физического объема операций и установленных норм труда для конкретных видов операций и могут периодически пересматриваться. При такой схеме средства, поступающие из регулярного бюджета и бюджетов операций по поддержанию мира и по линии внебюджетных ресурсов, будут соответствовать общему объему услуг, предоставляемых глобальными центрами совместного обслуживания клиентам.

109. Сметные потребности в ресурсах, о которых говорилось в разделах V.A.1 и V.A.2, будут распределяться в соответствии со схемой, указанной в таблицах 8 и 9.

Таблица 8

Сводная информация о потребностях в ресурсах на 2019 год

(В тыс. долл. США)

Источник финансирования	Регулярные потребности	Единовременные потребности	Итого
Регулярный бюджет	1 505,1	685,1	2 190,2
Бюджеты операций по поддержанию мира	3 730,0	1 697,9	5 427,9
Внебюджетные ресурсы	1 308,8	595,8	1 904,6
Всего	6 543,9	2 978,8	9 522,7

Таблица 9

Сметные потребности в ресурсах на 2020 год

(В тыс. долл. США)

Источник финансирования	Регулярные потребности	Единовременные потребности	Итого
Регулярный бюджет	7 739,6	3 978,6	11 718,2
Бюджеты операций по поддержанию мира	19 180,6	9 860,0	29 040,6
Внебюджетные ресурсы	6 730,0	3 459,7	10 189,7
Всего	33 650,2	17 298,3	50 948,5

С. Связанные с ресурсами последствия для структур Секретариата

110. В результате предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания административные операционные функции и соответствующие ресурсы будут переданы глобальным центрам совместного обслуживания. Подразделения-клиенты подтвердили наличие в общей сложности 747 связанных с этими функциями штатных должностей и должностей временного персонала общего назначения, которые будут упразднены в течение 2020 и 2021 годов. Кроме того, в 2020 году ожидаются дополнительные расходы, связанные с сотрудниками, которые будут затронуты процессом упразднения должностей. Подробные сведения о сокращаемых должностях в разбивке по разделам бюджета и должностным классам и разрядам приводятся в приложении IV.

111. Информация о связанных с ресурсами последствиях для разделов бюджета по программам и для специальных политических миссий будет отражена в соответствующих предлагаемых бюджетах по программам на 2020 год.

112. В соответствии с предложением по реализации проекта (см. раздел IV.A) информация о предлагаемом сокращении штатов и сопутствующих расходах, связанных и не связанных с должностями, в операциях по поддержанию мира в результате внедрения модели глобального обслуживания будет отражена в предлагаемых бюджетах операций по поддержанию мира на период с июля 2020 года по июнь 2021 года.

VI. Решения, которые рекомендуется принять Генеральной Ассамблее

113. Генеральной Ассамблее предлагается:

- а) принять к сведению доклад Генерального секретаря;
- б) утвердить создание с 1 января 2020 года глобальных центров совместного обслуживания и места их расположения;
- в) утвердить общий бюджет глобальных центров совместного обслуживания на 2019 год в объеме 9 522 700 долл. США, включающий 684 должности и представленный в приложении IV;
- г) одобрить модель финансирования, представленную в разделе III.F;
- д) предложить Генеральному секретарю представить Генеральной Ассамблее на основной части ее семьдесят пятой сессии доклад о ходе внедрения модели глобального обслуживания;

Бюджет по программам

ф) ассигновать по разделу 29D «Глобальные центры совместного обслуживания» бюджета по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов сумму в размере 2 190 200 долл. США, представляющую собой долю ассигнований из регулярного бюджета на период до 31 декабря 2019 года;

г) отметить, что по разделу 36 «Налогообложение персонала» бюджета по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов потребуется сумма в размере 755 100 долл. США и что дополнительные ассигнования

потребуется компенсировать соответствующей суммой по разделу 1 сметы поступлений «Поступления по плану налогообложения персонала»;

h) отметить, что информация о потребностях в ресурсах на 2020 год по разделу 29D «Глобальные центры совместного обслуживания», а также соответствующем упразднении 160 должностей и сокращении ресурсов по тем разделам бюджета и специальным политическим миссиям, которые будут затронуты передачей функций в глобальные центры совместного обслуживания, будет отражена в предлагаемых бюджетах по программам на 2020 год;

Операции по поддержанию мира

i) отметить, что в соответствующих предлагаемых бюджетах Регионального центра обслуживания в Энтеббе и других операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2020 года по 30 июня 2021 года будет предложено упразднить 391 должность;

j) отметить, что в предлагаемом бюджете вспомогательного счета для операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2020 года по 30 июня 2021 года будет предложено упразднить к 30 июня 2021 года 24 должности, финансируемые со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира;

k) отметить, что потребности в ресурсах в размере 19 948 200 долл. США на покрытие расходов на этапе начального развертывания и ввода в действие глобальных центров совместного обслуживания будут включены в предлагаемый бюджет вспомогательного счета для операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2019 года по 30 июня 2020 года;

Внебюджетные ресурсы

l) отметить, что в период с 1 июля по 31 декабря 2019 года потребности в ресурсах в размере 1 904 600 долл. США будут финансироваться за счет внебюджетных ресурсов для содействия покрытию единовременных и регулярных потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания.

Приложение I

Практический опыт, учтенный при разработке предложения о создании глобальных центров совместного обслуживания

1. Цель настоящего приложения заключается в том, чтобы обобщить в формальном виде практический опыт, накопленный в ходе реализации аналогичных проектов в Секретариате Организации Объединенных Наций и других структурах Организации Объединенных Наций. Приложение подготовлено с учетом соответствующего опыта основных заинтересованных сторон, в том числе административных руководителей отделений вне Центральные учреждения и региональных комиссий, других организаций системы Организации Объединенных Наций и поставщиков услуг в Центральные учреждения.

2. К структурам Организации Объединенных Наций, которые рассматриваются в настоящем анализе, относятся Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций, Программа развития Организации Объединенных Наций, Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев, Детский фонд Организации Объединенных Наций, Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов, Всемирная продовольственная программа и Всемирная организация здравоохранения. В проведенном анализе учтен также опыт, которым поделились руководители центров совместного обслуживания в Департаменте полевой поддержки (Региональный центр обслуживания в Энтеббе, Уганда, и Кувейтское объединенное бюро поддержки), и рекомендации, вынесенные по результатам обзора совместного вспомогательного обслуживания, проведенного Департаментом полевой поддержки в октябре 2017 года. В нижеприведенной таблице учтены также выводы, сделанные в докладе Объединенной инспекционной группы о роли центров совместного обслуживания в реорганизации процесса предоставления административных услуг (JIU/REP/2016/11).

3. В таблице ниже обобщен основной практический опыт и вытекающие из этого последствия для модели глобального обслуживания.

Категория	Практический опыт	Последствия для модели глобального обслуживания
Управление преобразованиями	Неприятие концепции совместного обслуживания заинтересованными сторонами, в частности внутренними клиентами и руководителями директивного уровня	<p>Вовлечение клиентов в процесс преобразований на ранних этапах, с тем чтобы они могли содействовать созданию будущей модели</p> <p>Проведение целенаправленных коммуникационных мероприятий, в рамках которых подчеркивалось бы повышение эффективности и действенности, которое будет достигнуто в результате преобразований</p> <p>Проведение целенаправленной коммуникационной работы со старшими руководителями, чтобы обратить особое внимание на то, что создание центров совместного обслуживания на повлияет на полномочия по принятию решений</p>

Категория	Практический опыт	Последствия для модели глобального обслуживания
Управление преобразованиями	Недооценка необходимости уделения пристального внимания вопросам надлежащего обеспечения центров совместного обслуживания достаточным объемом ресурсов, кадрового планирования, профессиональной подготовки персонала и поддержания контактов с заинтересованными сторонами в процессе передачи функций центрам совместного обслуживания	<p>Вовлечение представителей будущих клиентов и нынешних поставщиков услуг в состав различных рабочих групп, занимающихся разработкой модели глобального обслуживания</p> <p>Необходимо разработать надежную стратегию управления преобразованиями для управления процессом создания, поэтапного ввода в эксплуатацию и становления центров совместного обслуживания</p> <p>Стратегия управления преобразованиями должна предусматривать анализ заинтересованных сторон, в том числе клиентов, сотрудников и других</p>
Административное управление	Самостоятельность центра совместного обслуживания по отношению к структуре его подчинения (независимость от миссий-клиентов, которые он обслуживает)	Центр совместного обслуживания должен иметь отдельный бюджет и должен самостоятельно решать вопросы отбора сотрудников и управления кадрами
Административное управление	Руководящий комитет любого центра совместного обслуживания должен оставаться стратегическим, а не оперативным органом. Право принятия оперативных решений должно сохраняться за руководством центра совместного обслуживания	<p>Для руководства центра совместного обслуживания должна быть установлена четкая структура подчинения</p> <p>Необходимо четко разграничить полномочия и ответственность руководителей директивного уровня и клиентов</p>
Видение	Создание системы совместного обслуживания — это длительный процесс, для стабилизации и получения долгосрочных результатов от применения которого требуются годы	<p>Требуется твердая и непоколебимая приверженность старших руководителей (уровней заместителя и помощника Генерального секретаря) воплощению в жизнь более долгосрочного видения, а не получению более краткосрочной экономии средств</p> <p>Проведение последовательной коммуникационной работы с основными заинтересованными сторонами, охватывающей как долгосрочные, так и краткосрочные приоритеты, и налаживание двустороннего диалога по проблемам, касающимся внедрения и стабилизации</p>
Обслуживание клиентов	Неудовлетворенность клиентов в связи со сроками обработки заявок, видимым отсутствием транспарентности и неопределенностью в вопросе о том, кому надлежит обращаться в центре совместного обслуживания	<p>Требуется применение подхода, ориентированного на существенное изменение общеорганизационного отношения к обслуживанию клиентов и непрерывное совершенствование работы</p> <p>Необходимо наладить частое взаимодействие с клиентами на постоянной</p>

Категория	Практический опыт	Последствия для модели глобального обслуживания
Контроль за эффективностью работы	Создание надежно работающих местных групп по поддержке клиентов привело к повышению степени удовлетворения персонала качеством услуг, предоставляемых центрами совместного обслуживания	<p>основе, в том числе посредством посещения подразделений клиентов и проведения видео- и телеконференций</p> <p>Необходимо организовать ориентационное обучение персонала центров совместного обслуживания по вопросам обслуживания клиентов</p> <p>Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами как важного механизма для обеспечения эффективного применения будущей модели обслуживания</p>
Контроль за эффективностью работы/ административное управление	Сложность определения разницы в эффективности работы по сравнению с прежней моделью функционирования из-за отсутствия исходных данных	До передачи функций центрам совместного обслуживания необходимо собрать исходные данные по эффективности работы (в тех случаях, когда они имеются в системе «Умоджа») и провести базовый опрос клиентов для определения степени их удовлетворенности услугами
Контроль за эффективностью работы/ административное управление	Сложности с обеспечением эффективного функционирования систем административного управления и таких механизмов контроля за эффективностью работы, как соглашения об уровне обслуживания и основные показатели эффективности работы	До создания центра необходимо установить надежные механизмы административного управления и подписать соглашения об уровне обслуживания, в которых, в частности, четко разграничивались бы функции и обязанности центра совместного обслуживания и его клиентов
Контроль за эффективностью работы	Серьезным препятствием является недостаточное вложение средств в разработку вспомогательных инструментов и систем для проведения анализа рабочих процессов и подготовки отчетов	<p>Систему контролю за эффективностью работы необходимо рассматривать в комплексе, признавая при этом, что заинтересованные стороны должны отвечать за те элементы процесса, которые находятся в их ведении</p> <p>Необходимо позаботиться о том, чтобы с самого начала в модель была встроена функция подготовки отчетов, чтобы избежать траты большого объема ресурсов на ручной сбор данных об эффективности работы</p>
Укомплектование штатов	<p>Набор и удержание местного персонала является проблемой, которая выражается в высоких показателях текучести кадров и потере институциональных знаний</p> <p>Существуют сложности с набором и удержанием международных сотрудников, поскольку назначение на работу в центр совместного обслуживания может</p>	<p>Необходимо разработать стратегии в отношении удержания персонала, планирования замещения кадров и вариантов развития карьеры</p> <p>Следует рассмотреть возможность разработки механизмов обмена местными сотрудниками между организациями и структурами системы Организации Объединенных Наций, базирующимися в</p>

Категория	Практический опыт	Последствия для модели глобального обслуживания
	восприниматься как второстепенное, скромное назначение на службу «вдали от кипучей жизни самой Организации»	<p>одной географической точке, и периодической ротации персонала путем его перемещения между центрами совместного обслуживания и/или местами расположения штаб-квартир в целях обогащения опыта и расширения кругозора сотрудников</p> <p>При выборе места расположения центров следует учитывать критерии наличия квалифицированных кадров на местном рынке</p> <p>Стратегия осуществления преобразований должна иметь встроенную систему управления знаниями для обеспечения наличия необходимых инструментов, позволяющих обобщать знания, накапливаемые в ходе реализации проекта</p>
Укомплектование штатов	<p>В центр совместного обслуживания не всегда переводились «нужные» кадры</p> <p>В некоторых случаях у сотрудников создавалось ощущение, что их переводят не по собственному желанию, в результате чего падал их моральный дух и производительность и они начинали искать возможности для скорейшего возвращения в свое предыдущее место службы</p>	<p>Процесс отбора международных сотрудников должен быть открытым и транспарентным. Необходимо обеспечить, чтобы отобранные международные сотрудники сами хотели работать в центре совместного обслуживания, а не переводились в центр без малейшего учета их мнения</p>
Укомплектование штатов	Передача должностей в центр совместного обслуживания должна проводиться на комплексной и хорошо спланированной основе	Необходимо содействовать надлежащему планированию, с тем чтобы персонал и ресурсы задействовались в нужное время на протяжении всего периода ввода центра в эксплуатацию
Укомплектование штатов	Отсутствие достаточных возможностей для развития профессиональных навыков сотрудников, которые готовятся к выполнению новых функций, включая недостаточный учет сдвигов, связанных с переходом от прежней культуры труда на новые методы работы	<p>Необходимо разработать подробный учебный план для подготовки к вступлению в должность и повышения квалификации сотрудников центра совместного обслуживания</p> <p>Профессиональная подготовка не должна прекращаться после начального периода ввода в эксплуатацию, а должна быть интегрирована в организационно закреплённую программу профессиональной подготовки, охватывающую соответствующие функциональные сферы деятельности</p>
Укомплектование штатов	Частые внутрипроизводственные контакты с персоналом и политика «открытых дверей», проводимая руководством	Необходимо обеспечить создание надежной структуры руководства и постоянную поддержку в управлении

Категория	Практический опыт	Последствия для модели глобального обслуживания
Планирование практической реализации	<p>центра совместного обслуживания, помогали оперативно решать проблемы и быстро принимать решения</p> <p>Объединение пунктов обслуживания и их перевод в недорогие места не должны осуществляться в рамках одного этапа</p> <p>Например, успешно прошла поэтапная передача Кувейтскому объединенному бюро поддержки функций по начислению заработной платы и других дополнительных функций (т.е. функций обработки платежей межрасчетного периода и оформления субсидии на образование)</p>	<p>кадрами в контексте работы центра совместного обслуживания</p> <p>В этой структуре должны быть предусмотрены возможности для коммуникационной работы, содействующие обеспечению как внутренней, так и внешней коммуникации</p> <p>Следует рассмотреть возможность применения поэтапного подхода в целях совершенствования и стандартизации процессов одновременно с наращиванием знаний персонала</p> <p>Этапы переходного процесса могут определяться в зависимости от функций и/или географического положения</p>
Планирование практической реализации	<p>Интеграция с другими общеорганизационными инициативами должна тщательно контролироваться для того, чтобы центр совместного обслуживания был обеспечен достаточными ресурсами в важнейшие моменты времени</p>	<p>Необходимо обеспечить, чтобы внедрение модели глобального обслуживания было надлежащим образом спланировано и чтобы она заняла должное место среди более масштабных реформенных инициатив</p> <p>Установление взаимозависимости с другими инициативами Организации Объединенных Наций, с учетом их видения, целей и сроков осуществления, будет одним из ключевых элементов эффективного управления преобразованиями в рамках проекта внедрения модели глобального обслуживания</p>
Обслуживание клиентов	<p>В свете того основного внимания, которое уделяется поиску недорогих мест для размещения центров, возможности, которые предоставляются благодаря совершенствованию рабочих процессов и объединенному обслуживанию, как правило, уходят на второй план</p>	<p>Следует рассмотреть вопрос об определении приоритетности и очередности реализации реформаторских инициатив</p> <p>При выборе мест для размещения центров совместного обслуживания необходимо учитывать целый комплекс критериев, в том числе возможности для предоставления более качественного обслуживания, стандартизации услуг, снижения риска и сосредоточения повышенного внимания на достижении цели</p>
Оперативное функционирование	<p>Подразделение-клиент, принимающее у себя центр совместного обслуживания, должно более активно участвовать в процессе предоставления услуг центра и</p>	<p>В случае необходимости следует заключать с подразделением-клиентом соглашение об оперативном функционировании, в котором, в частности,</p>

<i>Категория</i>	<i>Практический опыт</i>	<i>Последствия для модели глобального обслуживания</i>
Процесс	контролировать сроки их предоставления	указывались бы посылки, положенные в основу предоставления услуг
	Разработка процессов осуществлялась в отрыве от технологий и/или без учета их влияния на функции и обязанности персонала	При усовершенствовании процессов необходимо проводить анализ на «соответствие-несоответствие»
		Следует избегать раздробленного предоставления услуг, характеризующегося различными разрывами в процессах, установленных между центром и клиентами, получающими услуги
		Необходимо обеспечить должное понимание и тестирование процессов

Приложение II

Методика анализа затрат и результатов

Сметная базовая стоимость

1. Сметная базовая стоимость включает расходы по персоналу, расходы на аренду и эксплуатацию помещений и другие общие оперативные расходы.

Таблица 1

Сметная стоимость операций глобальных центров совместного обслуживания

(В тыс. долл. США)

Год	Первый	Второй	Третий	Четвертый	Пятый
Сметная стоимость предоставления услуг, входящих в сферу охвата	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318

Примечание: Прогнозируемой средней датой начала предоставления совместного обслуживания в рамках всего Секретариата является 1 июля 2020 года; оперативные расходы новых центров, понесенные в период до 1 июля 2020 года, включены в показатели единовременных расходов, приведенные в таблице 2. Это позволяет проводить более точное сравнение сопоставимых моделей предоставления операционных услуг.

Единовременные расходы на создание центров

2. Расходы, связанные с внедрением модели, за первые три года функционирования центров совместного обслуживания¹⁶ включают расходы, связанные с переводом персонала, обустройством новых мест расположения/объектов, сокращением штата затронутых подразделений, и другие сопутствующие расходы.

Таблица 2

Единовременные расходы

(В тыс. долл. США)

Год	Нулевой	Первый	Второй	Третий	Четвертый	Пятый
Единовременные расходы	35 895	24 612	3 047	—	—	—

Примечание: Нулевой год охватывает 12-месячный период с 1 июля 2019 года по 30 июня 2020 года, т. е. год, предшествующий средней дате начала предоставления совместного обслуживания в рамках всего Секретариата.

¹⁶ Датой начала предоставления услуг, используемой в аналитических расчетах затрат и результатов, является 1 июля 2020 года, поскольку эта дата прогнозируется как средняя дата начала предоставления совместного обслуживания в рамках всего Секретариата.

Приложение III

Перечень процессов в разбивке по видам административной деятельности

А. Процессы на первом этапе создания глобальных центров совместного обслуживания в 2020 году

<i>Куратор процесса</i>	<i>Процесс системы «Умоджа»</i>	<i>Процессы для всех клиентов</i>	<i>Процессы только для полевых миссий</i>
Общеорганизационные услуги	Возмещение путевых расходов	1	
	Оформление заявок на поездки	1	4
Финансы	Учет применительно к конкретным мероприятиям и видам деятельности: внутренние заказы		1
	Счета к оплате	6	1
	Счета к получению		3
	Учет активов		9
	Ведение банковских счетов		1
	Управление наличными и ликвидными средствами	1	2
	Ведение общей бухгалтерской книги		4
	Ежемесячные, ежегодные и двухгодичные виды деятельности	1	
	Учет накладных расходов: калькуляционный отдел		1
	Учет накладных расходов: учет в калькуляционных отделах		1
	Начисление заработной платы сотрудникам	8	
Людские ресурсы	Управление взаимоотношениями с клиентами	1	
	Оформление отпусков	3	
	Медицинское страхование и страхование жизни	2	
	Административное обслуживание персонала	29	
Всего		53	27

В. Процессы, которые будут рассматриваться для дальнейшего расширения глобальных центров совместного обслуживания

<i>Куратор процесса</i> <i>Процесс системы «Умоджа»</i>		<i>Процессы для всех клиентов</i>
Общеорганизационные услуги	Управление контрактами	4
	Вывод из эксплуатации и выбытие	2
	Техническое обслуживание и эксплуатация оборудования	1
	Планирование и отправка	2
	Оформление заявок по заказам на поставку	6
	Продажи	1
	Управление обслуживанием	1
	Взаимодействие с поставщиками	4
	Оформление заявок на поездки	2
	Учет применительно к конкретным мероприятиям и видам деятельности: внутренние заказы	5
Финансы	Счета к оплате	2
	Счета к получению	3
	Ведение банковских счетов	2
	Исполнение бюджета	9
	Управление наличными и ликвидными средствами	3
	Оформление субсидий	37
	Учет инвестиций	2
	Налоги и страхование	2
Людские ресурсы	Казначейские услуги и управление рисками: инвестиции	5
	Страхование после выхода на пенсию	1
	Кадровая политика	1
	Кадровые услуги	3
	Медицинское страхование и страхование жизни	1
Всего		122

Приложение IV

Потребности в ресурсах, связанные с предлагаемым внедрением модели глобального обслуживания

Общий обзор ресурсов

1. В таблицах 1 и 2 представлен общий объем предлагаемых ресурсов на двухгодичный период 2018–2019 годов и сметных потребностей в ресурсах на 2020 год, которые предусматриваются для создания глобальных центров совместного обслуживания в рамках модели глобального обслуживания и будут финансироваться совместно из регулярного бюджета и бюджетов операций по поддержанию мира и за счет внебюджетных ресурсов. Распределение этих ресурсов показано в таблицах.

Таблица 1

Потребности в ресурсах на 2019 год

(В тыс. долл. США)

Компонент	Итого
Программа работы	
а) Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания	4 382,2
б) Глобальный центр совместного обслуживания, Найроби	3 624,9
в) Глобальный центр совместного обслуживания, Будапешт	1 507,9
г) Глобальный центр совместного обслуживания, Шэньчжэнь	0,0
д) Глобальный центр совместного обслуживания, Монреаль	7,7
Всего	9 522,7

Примечание: Доли в процентах: регулярный бюджет (23 процента), бюджеты операций по поддержанию мира (57 процентов) и внебюджетные ресурсы (20 процентов), со следующей разбивкой:

- а) общая сумма в размере 2 190 200 долл. США, представляющая собой долю потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания на двухгодичный период 2018–2019 годов, покрываемую из регулярного бюджета, будет отражена в разделе 29D «Глобальные центры совместного обслуживания» под рубрикой «Субсидии и взносы»;
- б) потребности в ресурсах в размере 5 427 900 долл. США, покрываемые исключительно из бюджетов операций по поддержанию мира;
- в) потребности в ресурсах в размере 1 904 600 долл. США, покрываемые за счет внебюджетных ресурсов.

Таблица 2

Сметные потребности в ресурсах на 2020 год

(В тыс. долл. США)

Компонент	Итого
Программа работы	
а) Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания	20 976,1
б) Глобальный центр совместного обслуживания, Найроби	13 714,0
в) Глобальный центр совместного обслуживания, Будапешт	5 588,6

Компонент	Итого
d) Глобальный центр совместного обслуживания, Шэньчжэнь	5 715,7
e) Глобальный центр совместного обслуживания, Монреаль	4 954,1
Всего	50 948,5

Примечание: Сметная сумма в размере 50 948 500 долл. США на 2020 год распределяется по трем источникам финансирования — регулярный бюджет (23 процента), бюджеты операций по поддержанию мира (57 процентов) и внебюджетные ресурсы (20 процентов) — следующим образом:

- a) сумма в размере 11 718 200 долл. США, представляющая собой долю потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания на 2020 год, покрываемую из регулярного бюджета, будет отражена в разделе 29D «Глобальные центры совместного обслуживания» под рубрикой «Субсидии и взносы»;
- b) потребности в ресурсах в размере 29 040 600 долл. США, покрываемые исключительно из бюджетов операций по поддержанию мира;
- c) потребности в ресурсах в размере 10 189 700 долл. США, покрываемые за счет внебюджетных ресурсов.

Таблица 3
Должности, исходя из ресурсов полного бюджета

Категория	Канцелярия Директора по вопросам гло- бального сов- местного об- служивания	Глобальный центр сов- местного об- служивания в Найроби	Глобальный центр сов- местного об- служивания в Будапеште	Глобальный центр сов- местного об- служивания в Шэньчжэне	Глобальный центр сов- местного об- служивания в Монреале	Итого
Категория специалистов и выше						
Д-2	1	—	—	—	—	1
Д-1	—	1	1	1	1	4
С-5	3	2	1	1	1	8
С-4/3	11	29	15	17	13	85
С-2/1	3	7	2	1	2	15
Итого	18	39	19	20	17	113
Категория общего обслуживания						
Высший разряд	0	25	11	15	16	67
Прочие разряды	9	190	93	138	74	504
Итого	9	215	104	153	90	571
Всего	27	254	123	173	107	684

Программа работы

Канцелярия Директора по вопросам глобального совместного обслуживания (расположенная в Найроби)

Потребности в ресурсах: 4 382 200 долл. США (на 2019 год)
20 976 100 долл. США (смета на 2020 год)

2. Директор по вопросам глобального совместного обслуживания будет отвечать за общее руководство и управленческий надзор за деятельностью всех глобальных центров совместного обслуживания. Он будет определять стратегическую направленность деятельности по предоставлению услуг на краткосрочную

и долгосрочную перспективу и обеспечивать согласованность с целями и планами работы по совместному обслуживанию. Он будет также направлять работу по стандартизации деятельности по совместному обслуживанию и будет полностью отвечать за качество и постоянное совершенствование обслуживания. Кроме того, он будет выступать в качестве связующего звена руководства для взаимодействия со старшими руководителями и ответственными за разработку политики, а также в качестве координатора по интеграции всех аспектов работы глобальных центров совместного обслуживания. Канцелярии Директора по вопросам глобального совместного обслуживания будут оказывать поддержку Секция по оптимизации работы и процессов и Секция по обслуживанию клиентов и профессиональной подготовке. Руководители глобальных центров совместного обслуживания будут подчиняться непосредственно Директору по вопросам глобального совместного обслуживания.

Потребности в ресурсах

	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>	<i>Смета на 2020 год</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	1 225,0	2 721,0	27
Ресурсы, не связанные с должностями	3 157,2	18 255,1	—
Всего	4 382,2	20 976,1	27

3. Ресурсы на 2019 год в общем объеме 4 382 200 долл. США предусматриваются для финансирования 27 должностей (1 должность Д-2, 3 должности С-5, 3 должности С-4, 8 должностей С-3, 3 должности С-2 и 9 должностей прочих разрядов (1 225 000 долл. США)) начиная с июля 2019 года в соответствии с планом реализации проекта, а также для покрытия потребностей в ресурсах, не связанных с должностями (3 157 200 долл. США), в целях поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания.

4. Ресурсы на 2019 год, не связанные с должностями, в объеме 3 157 200 долл. США предусматриваются для покрытия регулярных (178 400 долл. США) и единовременных (2 978 800 долл. США) потребностей в ресурсах на начальном этапе работы.

5. Подсчитано, что в 2020 году для поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания потребуются ресурсы в объеме 20 976 100 долл. США.

Глобальный центр совместного обслуживания, Найроби

Потребности в ресурсах: 3 624 900 долл. США (на 2019 год)

13 714 000 долл. США (смета на 2020 год)

Таблица 4

Потребности в ресурсах: Глобальный центр совместного обслуживания, Найроби*(В тыс. долл. США)*

	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>	<i>Смета на 2020 год</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	2 597,1	11 074,5	254
Ресурсы, не связанные с должностями	1 027,8	2 639,5	–
Всего	3 624,9	13 714,0	254

6. Ресурсы на 2019 год в общем объеме 3 624 900 долл. США предусматриваются для финансирования 254 должностей (1 должность Д-1, 2 должности С-5, 10 должностей С-4, 19 должностей С-3, 7 должностей С-2, 25 должностей категории общего обслуживания (высший разряд) и 190 должностей категории общего обслуживания (прочие разряды) (2 597 100 долл. США)) начиная с июля 2019 года в соответствии с планом реализации проекта, а также для покрытия потребностей в ресурсах, не связанных с должностями (1 027 800 долл. США), в целях поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания.

7. Подсчитано, что в 2020 году для поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания потребуются ресурсы в объеме 13 714 000 долл. США.

Глобальный центр совместного обслуживания, Будапешт*Потребности в ресурсах: 1 507 900 долл. США (на 2019 год)**5 588 600 долл. США (смета на 2020 год)*

Таблица 5

Потребности в ресурсах: Глобальный центр совместного обслуживания, Будапешт*(В тыс. долл. США)*

	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>	<i>Смета на 2020 год</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	1 072,7	4 246,5	123
Ресурсы, не связанные с должностями	435,2	1 342,1	–
Всего	1 507,9	5 588,6	123

8. Ресурсы на 2019 год в общем объеме 1 507 900 долл. США предусматриваются для финансирования 123 должностей (1 должность Д-1, 1 должность С-5, 5 должностей С-4, 10 должностей С-3, 2 должности С-2, 11 должностей категории общего обслуживания (высший разряд) и 93 должности категории общего обслуживания (прочие разряды) (1 072 700 долл. США)) начиная с июля 2019 года в соответствии с планом реализации проекта, а также для покрытия потребностей в ресурсах, не связанных с должностями (435 200 долл. США), в целях поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания.

9. Подсчитано, что в 2020 году для поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания потребуются ресурсы в объеме 5 588 600 долл. США.

Глобальный центр совместного обслуживания, Шэньчжэнь

Потребности в ресурсах: 5 715 700 долл. США (смета на 2020 год)

Таблица 6

Потребности в ресурсах: Глобальный центр совместного обслуживания, Шэньчжэнь

(В тыс. долл. США)

	Смета на 2018–2019 годы	Смета на 2020 год	Должности
Ресурсы, связанные с должностями	0,0	4 667,0	173
Ресурсы, не связанные с должностями	0,0	1 048,7	–
Всего	0,0	5 715,7	173

10. Никаких ресурсов для Глобального центра совместного обслуживания в Шэньчжэне в 2019 году не потребуется. Подсчитано, что в 2020 году для поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания потребуются ресурсы в объеме 5 715 700 долл. США.

Глобальный центр совместного обслуживания, Монреаль

Потребности в ресурсах: 7 700 долл. США (на 2019 год)

4 954 100 долл. США (смета на 2020 год)

Таблица 7

Потребности в ресурсах: Глобальный центр совместного обслуживания, Монреаль

(В тыс. долл. США)

	Смета на 2018–2019 годы	Смета на 2020 год	Должности
Ресурсы, связанные с должностями	0,0	4 058,3	107
Ресурсы, не связанные с должностями	7,7	895,8	–
Всего	7,7	4 954,1	107

11. На 2019 год потребуются ресурсы в общем объеме 7700 долл. США для поддержки создания центра в 2020 году.

12. Подсчитано, что в 2020 году для поддержки предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания потребуются ресурсы в объеме 4 954 100 долл. США.

Таблица 8
Должности, которые предлагается упразднить в 2020 году

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Количество должностей</i>
Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве	C-4	1
	C-3	2
	C-2	2
	ВР	2
	ПР	39
Итого		46
Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби	C-5	1
	C-4	1
	C-3	2
	C-2	2
	ВР	11
	ПР	35
Итого		52
Отделение Организации Объединенных Наций в Вене	C-4	1
	C-3	1
	ВР	1
	ПР	18
Итого		21
Экономическая комиссия для Африки	C-3	1
	ВР	3
	ПР	8
Итого		12
Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна	C-2	1
	ВР	2
	ПР	11
Итого		14
Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана	B-2	1
	ВР	2
	ПР	10
Итого		13
Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии	C-3	1
	ВР	1
	ПР	6
Итого		8
Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия	ПС	1

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Количество должностей</i>
	ВР	1
	ПР	2
Итого		4
Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану	С-5	1
	С-4	1
	С-3	2
	С-2	1
	ПС	14
	ОО	20
Итого		39
Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку	С-4	2
	С-3	1
	ПС	7
	ОО	23
Итого		33
Региональный центр обслуживания Организации Объединенных Наций в Энтеббе, Уганда	Д-1	1
	С-5	5
	С-4	15
	С-3	18
	С-2	4
	ПС	56
	НСС	29
	ПР	215
	ДООН	6
Итого		349
Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово	ПС	2
	ПР	5
Итого		7
Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре	ПР	1
Итого		1
Глобальный центр обслуживания Организации Объединенных Наций	ПС	2
	ПР	6
Итого		8

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Количество должностей</i>
Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разъединением	ПР	3
Итого		3
Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане	C-4	1
	C-3	2
	НСС	1
	ПС	13
Итого		17
Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке сектора правосудия в Гаити	ПС	2
	ПР	4
Итого		6
Всего		633

Сокращения: ВР — высший разряд; ДООН — доброволец Организации Объединенных Наций; МР — местный разряд; НСС — национальный сотрудник-специалист; ОО — категория общего обслуживания; ПР — прочие разряды; ПС — полевая служба.

Таблица 9

Должности, которые предлагается упразднить в 2021 году

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Количество должностей</i>
Департамент по экономическим и социальным вопросам	ПР	4
Итого		4
Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению	ВР	2
	ПР	7
Итого		9
Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления	C-5	2
	C-3	1
	ВР	6
	ПР	55
Итого		64
Департамент по политическим вопросам и вопросам миростроительства	C-4	1
	ПР	2
Итого		3
Департамент глобальных коммуникаций	ПР	4
Итого		4

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Количество должностей</i>
Департамент по вопросам охраны и безопасности	ПР	3
Итого		3
Административная канцелярия Генерального секретаря	ПР	1
Итого		1
Управление по координации гуманитарных вопросов	С-3	3
	ПР	8
Итого		11
Управление по вопросам разоружения	ПР	1
Итого		1
Управление служб внутреннего надзора	ПР	1
Итого		1
Управление по правовым вопросам	ПР	1
Итого		1
Департамент оперативной поддержки	ПР	11
Итого		11
Управление информационно-коммуникационных технологий	ПР	1
Итого		1
Всего		114

Сокращения: ВР — высший разряд; ПР — прочие разряды.

Таблица 10

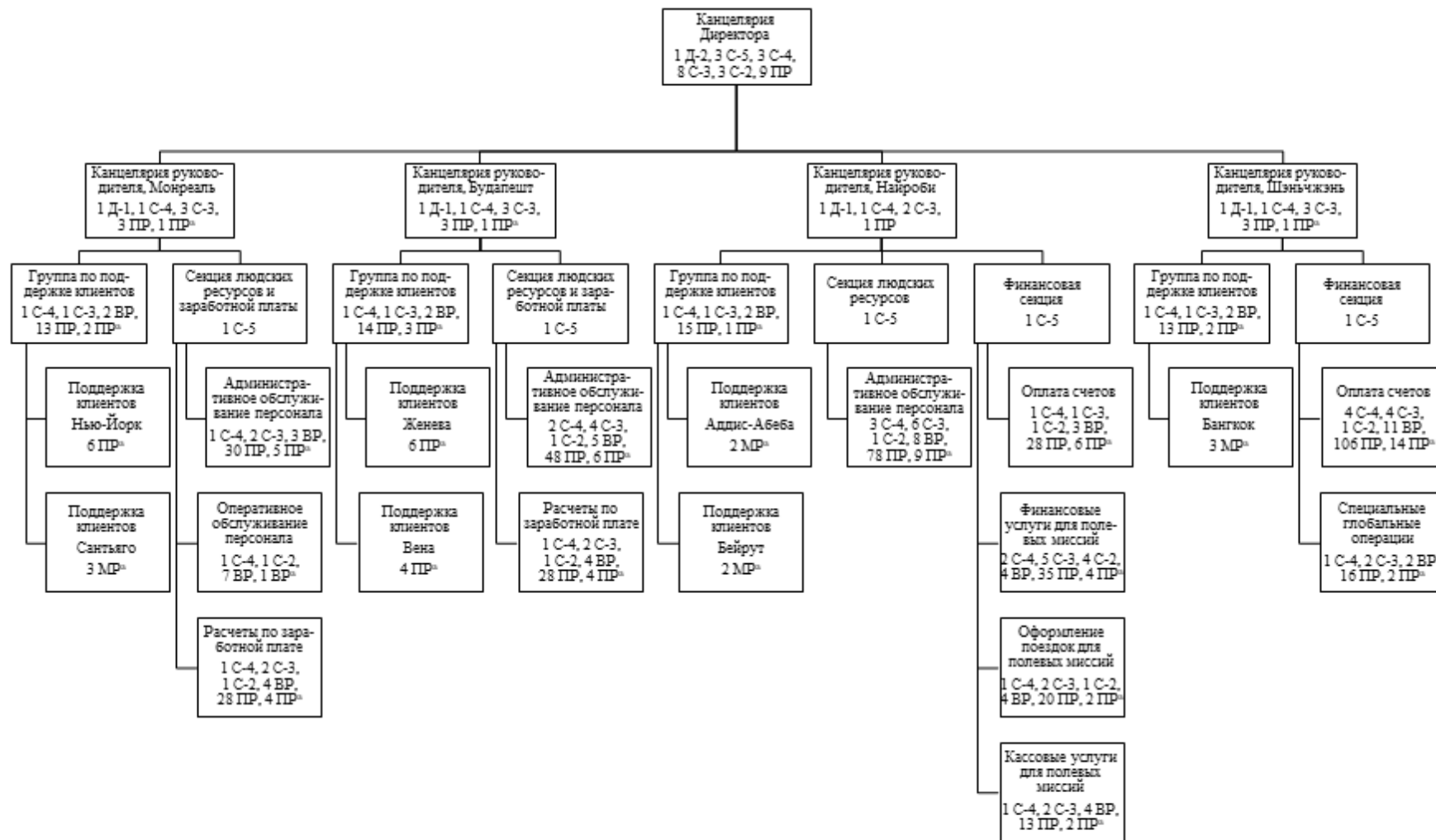
Сметное сокращение годового объема ресурсов существующих структур
(В тыс. долл. США)

<i>Структура</i>	<i>Регулярный бюджет</i>		<i>Прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов</i>		<i>Внебюджетные ресурсы</i>		<i>Временный персонал общего назначения, финансируемый за счет внебюджетных ресурсов</i>		<i>Итого</i>	
	<i>Должности</i>	<i>Годовая стоимость</i>	<i>Должности</i>	<i>Годовая стоимость</i>	<i>Должности</i>	<i>Годовая стоимость</i>	<i>Должности</i>	<i>Годовая стоимость</i>	<i>Должности</i>	<i>Годовая стоимость</i>
Департамент по экономическим и социальным вопросам	2	172,8	—	—	2	201,3	—	—	4	374,1
Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению	9	814,9	—	—	—	—	—	—	9	814,9
Департамент глобальных коммуникаций	4	301,5	—	—	—	—	—	—	4	301,5

Структура	Регулярный бюджет		Прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов		Внебюджетные ре- сурсы		Временный персонал общего назначения, финансируемый за счет внебюджет- ных ресурсов		Итого	
	Долж- ности	Годовая стои- мость	Долж- ности	Годовая стои- мость	Долж- ности	Годовая стои- мость	Долж- ности	Годовая стои- мость	Долж- ности	Годовая стои- мость
Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления	37	3 386,5	14	1 409,2	13	1 571,8	0	—	64	6 367,5
Департамент оперативной поддержки	2	172,8	9	905,9	—	—	—	—	11	1 078,7
Департамент по политическим вопросам и вопросам миростроительства	—	—	—	—	3	405,7	—	—	3	405,7
Департамент по вопросам охраны и безопасности	3	306,8	—	—	—	—	—	—	3	306,8
Экономическая комиссия для Африки	12	576,7	—	—	0	—	0	—	12	576,7
Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна	14	950,0	—	—	—	—	—	—	14	950,0
Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана	13	933,0	—	—	—	—	—	—	13	933,0
Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии	8	727,0	—	—	—	—	—	—	8	727,0
Канцелярия Генерального секретаря Организации Объединенных Наций	1	86,4	—	—	—	—	—	—	1	86,4
Управление по координации гуманитарных вопросов	—	—	—	—	10	1 405,7	1	100,7	11	1 506,4
Управление по вопросам разоружения	—	—	—	—	—	—	1	100,7	1	100,7
Управление информационно-коммуникационных технологий	—	—	1	100,7	—	—	—	—	1	100,7
Управление служб внутреннего надзора	1	86,4	—	—	—	—	—	—	1	86,4
Управление по правовым вопросам	1	86,4	—	—	—	—	—	—	1	86,4
Региональный центр обслуживания в Энтеббе, Уганда	—	—	349	25 573,5	—	—	—	—	349	25 573,5
Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану	39	4 055,5	—	—	—	—	—	—	39	4 055,5
Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку	33	3 039,5	—	—	—	—	—	—	33	3 039,5
Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разъединением	—	—	3	113,5	—	—	—	—	3	113,5

Структура	Регулярный бюджет		Прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов		Внебюджетные ресурсы		Временный персонал общего назначения, финансируемый за счет внебюджетных ресурсов		Итого	
	Должности	Годовая стоимость	Должности	Годовая стоимость	Должности	Годовая стоимость	Должности	Годовая стоимость	Должности	Годовая стоимость
Глобальный центр обслуживания Организации Объединенных Наций	—	—	8	627,9	—	—	—	—	8	627,9
Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово	—	—	7	437,0	—	—	—	—	7	437,0
Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане	—	—	17	1 390,1	—	—	—	—	17	1 390,1
Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке сектора правосудия в Гаити	—	—	6	397,7	—	—	—	—	6	397,7
Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве	14	1 947,8	—	—	18	2 694,2	14	1 194,1	46	5 836,1
Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби	14	1 362,5	—	—	35	1 930,6	3	165,5	52	3 458,6
Отделение Организации Объединенных Наций в Вене	9	1 012,6	—	—	12	1 200,6	0	—	21	2 213,3
Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре	—	—	1	61,8	—	—	—	—	1	61,8
Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия	4	341,0	—	—	—	—	—	—	4	341,0
Всего	220	20 360,1	415	31 017,5	93	9 409,9	19	1 561,0	747	62 348,5

Предлагаемая схема организационной структуры



Сокращения: ВР — высший разряд категории общего обслуживания; МР — местный разряд; ПР — прочие разряды категории общего обслуживания.

^а Должности временного персонала общего назначения.

Приложение V

План реализации выгод

В нижеприведенной таблице представлены основные показатели, которые будут оцениваться и сообщаться в рамках плана реализации выгод от внедрения модели глобального обслуживания. Первоначально цикл реализации выгод рассчитан на пять лет (минимальный временной срок), при этом Генеральной Ассамблее будут ежегодно представляться обновленные карточки учета результатов.

№	Выгода	Показатель	Периодичность расчета показателя	Исходная величина	Исходная дата ^a
1	Эффективность с точки зрения затрат	Экономия за счет избежания затрат по сравнению с продолжением работы по старой схеме ^b [стоимость операций глобальных центров совместного обслуживания] плюс [единовременные расходы, связанные с внедрением модели] минус [расходы на предоставление административных услуг до начала функционирования глобальных центров совместного обслуживания]	Ежегодно	Ноль (отсутствие какой-либо ожидаемой экономии за счет избежания затрат по сравнению с продолжением работы по старой схеме до создания глобальных центров совместного обслуживания)	Третий квартал 2019 года (начало нулевого года)
2	Высококачественные и ориентированные на запросы клиентов административные услуги	Результаты опроса удовлетворенности клиентов качеством работы	Ежегодно	Количество баллов по результатам опроса удовлетворенности клиентов, проведенного до внедрения модели глобального обслуживания	Четвертый квартал 2019 года (непосредственно перед началом функционирования центров совместного обслуживания)
3	Своевременное предоставление услуг	Процент операций, завершенных глобальными центрами совместного обслуживания в сроки, установленные в соглашении об уровне обслуживания	Ежемесячно	Данные за первый месяц обслуживания, предоставленного глобальными центрами совместного обслуживания, и/или другие соответствующие исходные данные	Январь 2020 года (первый месяц функционирования глобальных центров совместного обслуживания) или самая ранняя из имеющихся исходных дат

№	Выгода	Показатель	Периодичность расчета показателя	Исходная величина	Исходная дата ^a
4	Эффективность функционирования	Средний объем операций в расчете на одного сотрудника	Ежеквартально	Данные за квартал, предшествующий на один год началу функционирования глобальных центров совместного обслуживания ^c	Первый квартал 2019 года (за один год до начала функционирования глобальных центров совместного обслуживания)
5	Стандартизация и единообразие	Количество процессов, выполняемых с использованием стандартных процедур в рамках модели глобального обслуживания	Ежегодно	Ноль	Первый квартал 2020 года (начало функционирования центров совместного обслуживания)

^a Все указанные даты зависят от утверждения Генеральной Ассамблеей предлагаемого графика создания глобальных центров совместного обслуживания (которое на данный момент запланировано на первый квартал 2020 года) и могут быть изменены в соответствии с фактической датой начала практической реализации.

^b Сопоставляемые расходы на предоставление административных услуг относятся только к административным услугам, входящим в сферу охвата.

^c Будут разработаны четыре ежеквартальных показателя, которые будут применяться до начала функционирования глобальных центров совместного обслуживания для оценки физического объема операционных услуг, для обеспечения точного сопоставления любых различий, обусловленных сезонными колебаниями объема работы, например резкое увеличение числа заявлений на получение субсидии на образование часто происходит в определенные периоды календарного года.

Приложение VI

Глоссарий

Термин	Определение
Административный процесс	В данном контексте административные процессы определяются как сквозные процессы, начинающиеся с запроса клиента и заканчивающиеся получением результата и часто включающие подпроцессы в разных функциональных сферах деятельности (административное обслуживание персонала, финансы и т.д.).
Клиент	Означает: а) структуру системы Организации Объединенных Наций (включая управления и департаменты), которая нуждается в административных услугах для выполнения своих мандатов; и б) сотрудника или представителя структуры, уполномоченного подавать запрос на оказание административных услуг для себя как сотрудника Организации или от имени структуры.
Управление взаимоотношениями с клиентами	Набор правил, процессов и инструментов, предназначенных для управления взаимодействием с клиентами в целях улучшения отношений и повышения степени удовлетворенности клиентов. Прикладное программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами — это инструмент управления взаимодействием между поставщиками услуг и их клиентами.
Общеорганизационное планирование ресурсов	Система, которая представляет собой комплексный набор прикладных программ на базе информационных технологий, предназначенных для содействия осуществлению деятельности в таких областях, как управление финансами и бюджетом, управление людскими ресурсами, управление системой снабжения и централизованное вспомогательное обслуживание, а также выполнению других основных функций.
Основной показатель эффективности работы	Поддающийся количественной оценке показатель для контроля за осуществлением того или иного вида деятельности и оценки успешности ее осуществления. Он сопоставляется с целевыми показателями, результатами работы за предыдущий период и контрольными показателями для внесения значимых и эффективных корректировок и усовершенствований в процесс предоставления услуг.
Соглашение об уровне обслуживания	Официально заключенное в результате переговоров соглашение, в котором определены параметры и обязанности в отношении предоставления услуги. Цель такого соглашения заключается в закреплении минимального, ожидаемого и согласованного качества услуги, предоставляемой клиентам.
Совместное обслуживание	Автономно предоставляемые на местном уровне услуги, которые являются общими для отдельных структур-клиентов (или совместно используются ими) и могут предоставляться из одного или нескольких мест независимо от места расположения клиентов. Ресурсы, предназначенные для оказания таких услуг, сосредоточены в центрах совместного обслуживания, которые работают на основе стандартизированных процессов и пользуются инструментами организации взаимоотношений с клиентами для удаленного управления взаимодействием с клиентами.