

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General  
14 August 2015  
Russian  
Original: English

**Семидесятая сессия**

Пункт 134 предварительной повестки дня\*\*

**Предлагаемый бюджет по программам на  
двухгодичный период 2016–2017 годов**

**Базовые элементы модели глобального обслуживания,  
предлагаемой Секретариатом Организации  
Объединенных Наций****Доклад Генерального секретаря***Резюме*

Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции 67/246 Генеральной Ассамблеи. Достижения в области современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и недавние инициативы по проведению преобразований предоставляют возможность для концептуального переосмысления сложной структуры административной поддержки, сформировавшейся в Организации за последние десятилетия. Оказание административной поддержки может стать менее затратным и более эффективным процессом для более полного удовлетворения нынешних и будущих потребностей Секретариата.

В соответствии с определенной Генеральным секретарем целью создания действительно глобального Секретариата модель глобального обслуживания предполагает повышение способности Секретариата выполнять свои мандаты при поддержке со стороны административных служб, которые обеспечивают то, что необходимо, тогда, когда это необходимо, и там, где это необходимо.

Общеорганизационный подход позволит своевременно предоставлять высококачественные стандартизированные административные услуги в рамках всего глобального Секретариата на основе единого общего комплекса Финансовых положений и правил и Положений и правил о персонале Организации Объединенных Наций. Осуществление функций по оказанию административной поддержки будет организовано таким образом, чтобы внимание в первую очередь сосредоточивалось на удовлетворении потребностей обслуживаемых

\* Переиздано по техническим причинам 29 сентября 2015 года.

\*\* A/70/150.



структур, решении важнейших оперативных задач и достижении конкретных результатов при одновременном обеспечении надлежащего контроля, надзора и эффективности с точки зрения затрат. В контексте модульных решений будут учтены различные рабочие потребности и сложности, связанные с различиями в условиях работы в Центральных учреждениях и на местах.

В контексте модели глобального обслуживания будет задействован потенциал других инициатив по проведению преобразований, включая проект «Умоджа», глобальную стратегию полевой поддержки, проект перехода на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС), стратегию в области ИКТ и реформы в области управления людскими ресурсами. Кроме того, в ее рамках будут учтены извлеченные уроки и накопленный опыт, связанные с совместными механизмами обслуживания, уже используемыми в Секретариате Организации Объединенных Наций и в системе Организации Объединенных Наций в целом.

Генеральный секретарь предлагает разработать модель глобального обслуживания на основе поэтапного подхода. В настоящем докладе содержится информация о базовых элементах модели глобального обслуживания, в том числе об общей концепции и руководящих принципах, ожидаемых преимуществах и ориентировочных масштабах применения, и представлена «дорожная карта» ее внедрения. При определении этих базовых элементов были в полной мере учтены уникальность структур Организации Объединенных Наций, сформировавшихся под руководством государств-членов, универсальный характер Организации, сложные условия ее работы, институциональная история и знания, накопленные ее сотрудниками.

В случае одобрения государствами-членами базовых элементов модели глобального обслуживания Генеральный секретарь представит на рассмотрение Генеральной Ассамблеи на ее семьдесят первой сессии подробное предложение относительно структур административной поддержки, включая экономическое обоснование и варианты размещения. На данном этапе к Ассамблее обращается просьба санкционировать выделение ресурсов для создания небольшой временной группы по проекту и привлечения экспертов-консультантов для разработки подробного предложения.

## Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение: необходимость перемен . . . . .	4
II. Важнейшие инициативы по проведению преобразований . . . . .	6
III. Использование накопленного опыта . . . . .	7
IV. Общая концепция, ожидаемые преимущества и руководящие принципы . . . . .	10
V. Предварительная сфера применения и подходы к осуществлению . . . . .	14
VI. «Дорожная карта» . . . . .	21
VII. Финансовые последствия . . . . .	26
VIII. Меры, которые надлежит принять Генеральной Ассамблее . . . . .	27
 Приложения	
I. Уроки, извлеченные из опыта реализации глобальной стратегии полевой поддержки . . . . .	28
II. Рекомендации Комиссии ревизоров относительно инициатив по реорганизации рабочих процессов . . . . .	30
III. Общий обзор: предварительная оценка процессов, которые могут быть переведены на платформу совместного обслуживания . . . . .	32
IV. Механизм руководства и управления проектом в ходе подготовки экономического обоснования модели глобального обслуживания . . . . .	36
V. Механизмы совместного обслуживания фондов и программ Организации Объединенных Наций и специализированных учреждений . . . . .	37
VI. Механизмы совместного обслуживания фондов и программ Организации Объединенных Наций и специализированных учреждений (по результатам опроса, проведенного в апреле 2015 года) . . . . .	39

## I. Введение: необходимость перемен

1. Представляя Генеральной Ассамблее свою Пятилетнюю программу действий 25 января 2012 года, Генеральный секретарь обратил особое внимание на необходимость укрепления Организации Объединенных Наций в целях обеспечения более эффективного выполнения мандатов и достижения более значимых результатов в условиях признанной ограниченности ресурсов. Важным вкладом в усилия по реализации этих целей является внедрение новой модели оказания услуг по административной поддержке, которая обеспечивала бы высококачественное обслуживание в рамках глобального Секретариата на согласованной и эффективной основе.

2. За время, прошедшее после создания Секретариата Организации Объединенных Наций в 1945 году, административные подразделения Организации превратились в сложную структуру в составе порядка 98 самостоятельных подразделений, расположенных более чем в 100 различных точках и обслуживающих отдельные места службы или конкретные департаменты и управления. Административная практика значительно различается в зависимости от специфики отдельных структур и условий их работы, равно как различается и эффективность их работы и степень удовлетворенности их клиентов своевременностью и качеством обслуживания.

3. В целом сложная структура механизмов административной поддержки требует значительных расходов и может стать менее громоздкой и более эффективной, в том числе с точки зрения затрат. На протяжении всего срока своего пребывания в должности Генеральный секретарь призывает к осмотрительному управлению ресурсами и обеспечивает соблюдение Организацией строгой бюджетной дисциплины. В этой связи в последние три двухгодичных периода административные расходы по линии регулярного бюджета постоянно сокращались в пользу расходов на деятельность по программам Организации (на 2 процента в бюджете на 2010–2011 годы, на 3 процента в бюджете на 2012–2013 годы и на 5 процентов в бюджете на 2014–2015 годы) и в предлагаемом бюджете на период 2016–2017 годов предусматривается их дальнейшее сокращение (на 3,6 процента).

4. Для обеспечения рационального подхода к оказанию административных услуг, который был бы приемлем с точки зрения удовлетворения нынешних и будущих оперативных потребностей Секретариата, Организация должна перейти к новой модели обслуживания. В рамках такой модели следует задействовать специальные знания, накопленные во всех подразделениях глобального Секретариата, и потенциал всех недавних инициатив по проведению преобразований, в первую очередь проекта создания системы общеорганизационного планирования ресурсов «Умоджа», сочетая практику осмотрительного распоряжения ресурсами с ориентацией на достижение конкретных результатов и уделяя еще больше внимания качеству услуг и своевременности их предоставления.

5. Генеральный секретарь предлагает поэтапный подход к созданию модели глобального обслуживания. В настоящем докладе представлено обоснование необходимости создания такой модели в Секретариате и содержится описание ее базовых элементов. Описание базовых элементов модели глобального обслуживания включает информацию об общей концепции и руководящих прин-

циях, ожидаемых преимуществах, ориентировочных масштабах применения и методологии оценки. Кроме того, в докладе содержится «дорожная карта» внедрения такой модели. При определении этих базовых элементов были в полной мере учтены уникальность структур Организации Объединенных Наций, сформировавшихся под руководством государств-членов, универсальный характер Организации, сложные условия ее работы, 70-летняя институциональная история и знания, накопленные ее сотрудниками. Такой подход соответствует рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам «разработать общеорганизационную модель оказания услуг, которая обеспечивает максимальный эффект от объединения усилий и максимально возможное совместное использование инфраструктуры при одновременном учете специфических потребностей разных частей Организации, включая деятельность по поддержанию мира» (A/69/860, пункт 83).

6. В случае одобрения государствами-членами базовых элементов модели глобального обслуживания Генеральный секретарь представит на рассмотрение Генеральной Ассамблеи на ее семьдесят первой сессии более подробное предложение относительно структур административной поддержки, включая экономическое обоснование и варианты размещения. На данном этапе к Ассамблее обращается просьба санкционировать выделение ресурсов для создания небольшой временной группы по проекту и привлечения экспертов-консультантов для разработки подробного предложения (см. раздел VII).

7. Одновременно ведется работа по улучшению материально-технического обеспечения и услуг по управлению системой снабжения. Недавно Генеральная Ассамблея санкционировала выделение ресурсов на разработку программы управления системой поставок для оказания поддержки полевым миссиям. Эта программа нацелена на максимально эффективное использование имеющихся ресурсов, обеспечение соотношения цены и качества и повышение гибкости реагирования на изменение условий в контексте осуществления мандатов. В настоящее время разрабатывается дополнительный модуль 2 системы «Умоджа» в качестве ключевого инструмента для реализации этого нового подхода, и эта работа станет неотъемлемой частью усилий по разработке модели глобального обслуживания.

8. Основой для разработки базовых элементов модели глобального обслуживания стали результаты обстоятельных общесекретариатских консультаций между заинтересованными сторонами. Рабочая группа по модели глобального обслуживания, в состав которой входят представители ответственных за процессы в рамках проекта «Умоджа» структур Департамента по вопросам управления и Департамента полевой поддержки Секретариата, а также представители Группы по проекту «Умоджа», проводила регулярные совещания в целях подготовки предложений для рассмотрения старшим руководством Организации. Было проведено несколько практикумов с участием экспертов по административным вопросам из Центральных учреждений Организации Объединенных Наций, отделений за их пределами и региональных комиссий. В рамках Руководящей группы по планированию под председательством заместителя Генерального секретаря по вопросам управления, в составе которой представлены 17 подразделений Секретариата, проходили обсуждения на уровне старших должностных лиц и проводился обмен мнениями между обслуживающими и обслуживаемыми структурами. Кроме того, модель несколько раз обсуждалась в Комитете по вопросам управления. Базовые элементы модели глобаль-

ного обслуживания обсуждались с представителями персонала, в том числе на специальном совещании Комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом.

## **II. Важнейшие инициативы по проведению преобразований**

9. Разработка модели глобального обслуживания стала возможной благодаря осуществлению Секретариатом в последние годы ряда различных инициатив по проведению преобразований:

а) Система планирования общеорганизационных ресурсов «Умоджа» позволит осуществлять комплексное и более четкое управление финансовыми, людскими и материальными ресурсами в рамках глобального Секретариата. Единый источник информации, доступный из любого местоположения, обеспечивает прямой доступ к достоверным данным в режиме реального времени и заменяет многие существующие ИКТ-системы. Внедрение стандартизированных программных средств обеспечивает повышение уровня согласованности и последовательности при оказании услуг по административной поддержке в масштабах всей Организации и в то же время позволяет гибко учитывать потребности разных обслуживаемых структур. Преобразование и упрощение рабочих процессов, их автоматизация и строгое разделение обязанностей ведут к формированию новых методов работы. Проект «Умоджа» повышает подотчетность и транспарентность, укрепляет внутренний контроль и способствует осуществлению ориентированного на конкретные результаты управления, предоставляя ответственным за принятие решений лицам возможность более эффективно контролировать ресурсы и управлять ими и представлять отчетность об использовании ресурсов при осуществлении программ и оперативной деятельности;

б) **глобальная стратегия полевой поддержки** привела к укреплению поддержки операций по поддержанию мира и обеспечивает более эффективное и результативное обслуживание на всех этапах функционирования миссий. Включение в эту стратегию компонента совместного обслуживания стало следствием признания необходимости более узкой специализации на всех уровнях (глобальном, региональном и местном) для обеспечения возможности более целенаправленного использования имеющихся специалистов и слаженности процесса обслуживания при одновременном получении экономии за счет эффекта масштаба;

в) **стратегия в области информационно-коммуникационных технологий** позволит найти общеорганизационные ИКТ-решения на глобальном уровне и скоординировать обслуживание на региональном уровне, обеспечивая при этом эффективность и оперативность повседневной деятельности. Стандартизация прикладных программ и услуг помогает преодолеть раздробленность, а уделение большего внимания сбору и анализу информации о рабочих процессах будет способствовать укреплению процессов принятия стратегических решений. По сути, стратегия в области ИКТ обеспечивает необходимую основу как для системы «Умоджа», так и для глобального обслуживания;

d) **Международные стандарты учета в государственном секторе** (МСУГС) оказали влияние на широкий круг видов деятельности в рамках всей Организации и обеспечили возможности для повышения эффективности, результативности и подотчетности в деле управления Организацией. Более подробная информация о расходах и более всеобъемлющая и транспарентная финансовая отчетность, отвечающая требованиям МСУГС, послужат стимулами для совершенствования управления активами и обязательствами и будут способствовать принятию более обоснованных стратегических решений, касающихся использования ресурсов;

e) **реформы в области управления людскими ресурсами** способствуют формированию динамичного штата высококвалифицированных сотрудников, способных адаптироваться к быстрым изменениям в условиях глобализации и взаимозависимости. В число ключевых компонентов таких реформ входят унификация условий службы, внедрение системы управления кадровым потенциалом «Инспира» и ввод в действие системы мобильности.

10. На своей шестьдесят девятой сессии Генеральная Ассамблея особо отметила важность обеспечения согласованности между нынешними механизмами, применяемыми в рамках глобальной стратегии полевой поддержки, и предусматриваемой моделью глобального обслуживания, выносимой на рассмотрение Генеральной Ассамблеи (резолюция 69/262, раздел IV, пункт 8). Кроме того, Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря обеспечить, чтобы любые инициативы, имеющие отношение к полевой поддержке и совершенствованию обслуживания, осуществлялись с учетом извлеченных уроков и передовой практики, накопленной в рамках реализации Секретариатом других инициатив, с тем чтобы добиться максимальной пользы и избежать возможного дублирования и параллелизма (резолюция 69/307, раздел V, пункт 61). Предложения, касающиеся модели глобального обслуживания, соответствуют этим указаниям.

### **III. Использование накопленного опыта**

11. Модель глобального обслуживания будет разрабатываться с учетом 70-летней истории развития Организации и с опорой на созданную инфраструктуру и произведенные в прошлом ресурсные вложения. Кроме того, при ее разработке будут приняты во внимание опыт работы совместных механизмов обслуживания, уже используемых различными структурами Секретариата, и извлеченные из этого опыта уроки:

a) **Центральные учреждения Организации Объединенных Наций** централизованно оказывают некоторые услуги всем подразделениям Секретариата. Например, Управление информационно-коммуникационных технологий обеспечивает работу глобальных служб поддержки и систем управления информацией, информационного взаимодействия и информационной защиты, а Управление людских ресурсов обеспечивает в интересах всей Организации административное управление программой для молодых специалистов;

б) **отделения вне Центральных учреждений** на протяжении многих лет успешно обслуживают другие структуры, располагающиеся в тех же местах службы, что и эти отделения, а в некоторых случаях и за их пределами:

- исторически Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве выступает в качестве местного и регионального узлового центра поддержки и оказывает весь комплекс административных и вспомогательных услуг более чем 30 структурам системы Организации Объединенных Наций в Женеве, Бонне и Турине, а также более чем 126 периферийным отделениям в 83 странах;
- Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби обслуживает базирующиеся в этом же месте службы Программу Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) и Программу Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат), включая их отделения в порядка 60 различных местоположениях, и на совместной основе оказывает административные услуги более чем 50 отделениям структур системы Организации Объединенных Наций в Кении;
- Отделение Организации Объединенных Наций в Вене оказывает связанные с управлением людскими ресурсами и финансами услуги базирующимся в Вене структурам Секретариата Организации Объединенных Наций и Управлению Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП ООН), включая его периферийные отделения в более чем 60 странах, а также базирующемуся в Турине Межрегиональному научно-исследовательскому институту Организации Объединенных Наций по вопросам преступности и правосудия (ЮНИКРИ);

с) некоторые **региональные комиссии**, например Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО), Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК), Экономическая комиссия для Африки (ЭКА) и Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА), обеспечивают административное обслуживание структур Секретариата Организации Объединенных Наций, располагающихся в тех же местах службы, включая удаленные отделения других структурных подразделений, а также его периферийным отделениям в регионе;

д) **полевые миссии**. В рамках осуществления пятилетней глобальной стратегии полевой поддержки Департамент полевой поддержки осуществляет совместное обслуживание на базе своего Регионального центра обслуживания в Энтеббе, Уганда, и Глобального центра обслуживания, который обеспечивает общую материально-техническую поддержку и ИКТ-обслуживание всех полевых миссий Организации Объединенных Наций. В настоящее время 70 процентов полевого персонала Секретариата охвачены теми или иными совместными механизмами административного обслуживания по линии Регионального и Глобального центров обслуживания или Кувейтского объединенного бюро поддержки. Генеральная Ассамблея приветствовала результаты работы по совместному обслуживанию (см. резолюцию 69/307) и уроки, извлеченные из опыта использования совместных механизмов обслуживания в ходе реализации глобальной стратегии полевой поддержки, будут учтены при разработке модели глобального обслуживания (см. также приложение I). По состоянию на июль 2015 года работа Департамента полевой поддержки была полностью перестроена в соответствии со стратегией. Результаты прилагаемых в настоящее



время усилий по разработке нового подхода к управлению системой снабжения, который на экспериментальной основе опробуется в полевых миссиях, найдут отражение в рамках общей модели глобального обслуживания и будут учтены при проектировании дополнительного модуля 2 системы «Умоджа»;

е) в соответствии с пятилетней **стратегией в области ИКТ** Управление информационно-коммуникационных технологий определит стратегические направления работы, создаст механизмы управления, будет осуществлять надзор и в сотрудничестве с управлениями и департаментами Организации Объединенных Наций разработает политику и определит технические стандарты и техническую архитектуру. Региональные технические центры в Женеве, Найроби, Бангкоке и Нью-Йорке будут координировать ИКТ-обслуживание на региональном уровне и осуществлять руководство. Эти региональные центры дополняют региональные узловые центры Департамента полевой поддержки. Службы общеорганизационной технической поддержки в Бангкоке, Найроби, Нью-Йорке, в Глобальном центре обслуживания (Бриндизи) и в Женеве будут обеспечивать глобальную круглосуточную техническую поддержку наиболее важных прикладных программ. Разработка прикладных программ будет осуществляться силами трех ключевых центров общеорганизационных прикладных программ (Бангкок, Вена и Нью-Йорк), а также с подключением виртуальных центров для обеспечения унификации прикладных программ и оформления веб-сайтов.

**12. Вспомогательные механизмы обслуживания.** На условиях возмещения расходов Секретариат также выступает и в качестве получателя услуг структур системы Организации Объединенных Наций (например, Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)), обеспечивающих административное обслуживание персонала, работающего в небольших или отдаленных местах службы. В некоторых случаях ту или иную структуру могут обслуживать сразу несколько поставщиков услуг, как входящих, так и не входящих в состав Секретариата. Например, обслуживание штаб-квартиры Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ) и его 76 периферийных отделений обеспечивают Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве, ПРООН и региональные комиссии, а также операции по поддержанию мира, в составе которых имеется компонент по вопросам прав человека.

**13. Система Организации Объединенных Наций.** В последние годы ряд фондов, программ и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций прилагают согласованные усилия в целях объединения своих вспомогательных служб и/или перехода к использованию совместных механизмов обслуживания<sup>1</sup>. При подготовке настоящего доклада была учтена информация о глобальных центрах обслуживания, которой периодически обмениваются структуры Организации Объединенных Наций в рамках Комитета высокого уровня по вопросам управления при Координационном совете руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) (см. СЕВ/2014/3, раздел VII). Совместно с секретариатом КСР Секретариат Организации Объединенных Наций разослал весной 2015 года подробный опросный лист для

<sup>1</sup> В 2009 году Объединенная инспекционная группа провела исследование по этому вопросу (A/65/63); см. также замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций по этому докладу (A/65/63/Add.1).

сбора информации об административных процедурах структур системы Организации Объединенных Наций и уроках, извлеченных ими из накопленного опыта. Основные результаты этого опроса кратко отражены в приложении V (см. также приложение VI).

14. **Четырехгодичный всеобъемлющий обзор политики.** Секретариат также принял во внимание результаты продолжающихся в контексте четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики обсуждений вопроса о мерах, призванных привести «к повышению качества, результативности и экономической эффективности вспомогательных услуг во всех странах осуществления программ» (резолюция 67/226, пункт 152). В ходе дальнейших обсуждений, касающихся как четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, так и модели глобального обслуживания, по мере возможности будет учитываться высказанная Генеральной Ассамблеей просьба «ускорить углубление координации между подразделениями Секретариата и членами системы развития Организации Объединенных Наций, в частности, путем упрощения и унификации инструментов и процессов программирования и методов работы, с тем чтобы оказывать результативную, эффективную и гибкую поддержку национальным усилиям стран, находящихся на этапе перехода от оказания чрезвычайной помощи к обеспечению развития» (резолюция 67/226, пункт 107). Эта просьба была подтверждена Экономическим и Социальным Советом (резолюция 2014/14, пункт 29).

15. Секретариат также руководствуется соответствующими рекомендациями относительно различных связанных с преобразованиями инициатив, которые выносят надзорные органы. Ключевые рекомендации на этот счет отражены в приложении II.

#### **IV. Общая концепция, ожидаемые преимущества и руководящие принципы**

16. Модель глобального обслуживания предполагает повышение способности Секретариата выполнять свои мандаты при поддержке со стороны административных служб, которые обеспечивают то, что необходимо, тогда, когда это необходимо, и там, где это необходимо.

17. Общеорганизационный подход позволит своевременно предоставлять высококачественные, стандартизированные административные услуги в рамках всего глобального Секретариата на основе единого общего комплекса Финансовых положений и правил и Положений и правил о персонале Организации Объединенных Наций. Осуществление функций по оказанию административной поддержки будет организовано таким образом, чтобы внимание в первую очередь сосредоточивалось на удовлетворении потребностей обслуживаемых структур, решении важнейших оперативных задач и достижении конкретных результатов при одновременном обеспечении надлежащего контроля, надзора и эффективности с точки зрения затрат. В контексте модульных решений будут учтены различные рабочие потребности и сложности, связанные с различиями в условиях работы в Центральных учреждениях и на местах.

18. Модель будет призвана обеспечить:

- а) высокий уровень обслуживания (качество/оперативность/эффективность с точки зрения затрат);
- б) ориентированность на удовлетворение нужд обслуживаемых структур и способность реагировать на рабочие потребности;
- с) адаптивность, гибкость и масштабируемость;
- д) эффективное управление результатами деятельности на общеорганизационном уровне;
- е) повышение отдачи от затрат за счет упрощения и объединения компонентов структуры административной поддержки.

#### **Упрощение, специализация и объединение**

19. В то время как система «Умоджа» позволила стандартизировать и автоматизировать рабочие процессы, глобальная модель обслуживания позволит объединить разрозненные административные подразделения в одних и тех же и в разных местах службы сообразно обстоятельствам. Модель, ориентированная на удовлетворение потребностей обслуживаемых структур и достижение результатов, обеспечит: а) упрощение административной системы, функций и рабочих процедур; б) специализацию разделения административных обязанностей при четком определении функций; а также с) объединение административных служб в рамках всего Секретариата (см. диаграмму I).

Диаграмма I

#### **Преимущества модели глобального обслуживания**



20. **Упрощение.** Чтобы избавиться от излишней громоздкости и сделать административную систему более гибкой и способной реагировать на оперативные потребности, будут критически проанализированы многоуровневые административные структуры Секретариата, а также основные административные регламенты, процедуры и порядок делегирования полномочий. Будут укреплены механизмы надзора и обеспечения подотчетности. В дополнение к реорганизации процессов в контексте внедрения системы «Умоджа» будет продолжен анализ административных процессов, в том числе не относящихся к системе общеорганизационного планирования ресурсов, на предмет исключения излишних и не приносящих никакой дополнительной отдачи элементов. Кроме того, будут изучены возможности и варианты упрощения необходимых функций и взаимодействия ИКТ.

21. **Специализация.** Помимо этого, модель глобального обслуживания обеспечит структурную перестройку административной системы Организации, что позволит проводить более четкое разграничение между стратегической и оперативной деятельностью и осуществлением стратегического надзора и административным обслуживанием. Благодаря ей будут уточнены функции и обязанности и определены надлежащие полномочия каждой структуры. Специализация на всех уровнях Организации Объединенных Наций позволит в большей степени сконцентрировать экспертный потенциал и обеспечить согласованность административного обслуживания, когда различные структуры будут функционировать как составные части единой общеорганизационной модели. Применительно к административным функциям предусматривается обеспечить более четкое разделение труда и перепрофилирование работы на основе следующей общей схемы распределения обязанностей (см. диаграмму II):

а) **функции Центральных учреждений** будут заключаться в осуществлении стратегического руководства, определении общей политики, осуществлении надзора и общего руководства в том, что касается взаимодействия с заинтересованными сторонами;

б) **функции узловых центров** будут заключаться в централизованном обеспечении такого обслуживания на глобальном, региональном и местном уровнях, при осуществлении которого местонахождение не играет никакой роли<sup>2</sup>;

с) **функции местных служб** будут заключаться в обеспечении обслуживания, при осуществлении которого местонахождение играет важнейшую роль и которое не может обеспечиваться из других географических точек.

22. Те обслуживаемые структуры в отдельных местоположениях, которые в настоящее время самостоятельно обеспечивают выполнение функций административной поддержки, будут освобождены от большинства административных обязанностей, связанных с текущей деятельностью, и сосредоточат внимание на выполнении своих основных мандатов. Вместе с тем за ними будут сохра-

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

нены такие связанные с административными вопросами стратегические функции, как подготовка бюджетов, координация проведения ревизий, отбор персонала и решение прочих вопросов, касающихся управления работой подразделений.

23. **Объединение.** Что касается не зависящих от местонахождения функций узловых центров, то в связи с ними будут изучены различные — зависящие от потребностей обслуживаемых структур и видов административного обслуживания — варианты совместных механизмов обслуживания с учетом сравнительных затрат и преимуществ, например:

- административную поддержку текущей деятельности будут обеспечивать центры обслуживания, которые могут быть созданы на глобальном, региональном и местном уровнях;
- административные услуги, для оказания которых требуется наличие специальных технических знаний, будут обеспечивать центры передового опыта, которые оказывают специализированную консультационную помощь и располагают необходимыми специалистами.

Диаграмма II  
**Распределение обязанностей**



24. Вспомогательные механизмы обслуживания (такие как механизмы обслуживания, обеспечиваемого ПРООН или другими партнерами по системе Организации Объединенных Наций) будут критически проанализированы в целях обеспечения рационализации подхода, при сохранении гибкости, необходимой для удовлетворения различных оперативных потребностей. Будет проведена оценка работы действующих механизмов обеспечения обслуживания внешними партнерами Секретариата, с тем чтобы определить, станет ли модель глобального обслуживания равноценной или же лучшей заменой таким механизмам в плане удовлетворения оперативных потребностей и повышения эффективности.

### **Ожидаемые преимущества**

25. Создание совместных механизмов обслуживания — это один из признанных способов повысить качество обслуживания и эффективность деятельности. Повышение качества и рационализация использования ресурсов тесно взаимосвязаны. Модель глобального обслуживания обеспечит следующие преимущества:

- а) оперативность и высокое качество обслуживания на согласованной основе с учетом рабочих потребностей;
- б) более последовательное применение правил благодаря рационализации и упрощению базовых процедур;
- в) повышение прозрачности и усиление подотчетности за счет стандартизации рабочих процедур и усиления надзора;
- г) создание возможностей для повышения эффективности и экономии за счет эффекта масштаба;
- д) перенаправление ресурсов на осуществление новых функций и работы по программам;
- е) уменьшение численности сотрудников в местах службы с трудными и опасными условиями работы для обеспечения большей безопасности и благополучия персонала.

26. С учетом этих же руководящих принципов и ожидаемых преимуществ будет осуществляться дальнейшая проработка компонентов модели глобального обслуживания, связанных с управлением системой снабжения и материально-техническим обеспечением.

## **V. Предварительная сфера применения и подходы к осуществлению**

### **Предварительная сфера применения**

27. При проведении оценки конкретных условий оперативной деятельности Секретариата Организации Объединенных Наций применяется методология, предусматривающая шесть этапов. Она используется для определения того, какие административные процессы, в принципе, могут быть объединены в рамках совместных механизмов обслуживания, и для разработки вариантов модели глобального обслуживания. Ниже описываются предусмотренные в методологии этапы:

- Этап 1: административные процессы оцениваются с точки зрения их зависимости от местонахождения и в предварительном порядке включаются в одну из трех категорий: «процессы в штаб-квартире», «процессы в узловом центре» или «местные процессы». Считается, что процессы «в узловом центре», в принципе, можно перевести на платформу совместного обслуживания.
- Этап 2: для каждого процесса «в узловом центре» готовится оценка сложности его перевода на платформу совместного обслуживания и воздействия этого шага на практическую деятельность.

- Этап 3: для процессов, в отношении которых установлено, что их перевод на платформу совместного обслуживания будет иметь незначительные или умеренные последствия для практической деятельности и отличаться низким или средним уровнем сложности, определяются соответствующие организационные структуры Секретариата, к которым они относятся. Данная процедура позволяет определить, где в Организации в настоящий момент выполняются соответствующие функции, и количественно оценить рабочую нагрузку по осуществлению каждого процесса, относящегося к категории «процессов в узловом центре».
- Этап 4: для определения точек, в которых может быть организовано выполнение объединенных с учетом соображений качества и рентабельности, проводится оценка местонахождения.
- Этап 5: на основании полученных данных и предлагаемой модели обслуживания разрабатывается экономическое обоснование, в котором указываются потенциальные затраты и выгоды в связи с переходом на модель глобального обслуживания.
- Этап 6: составляется матрица рисков, с тем чтобы оценить потенциальные риски и, исходя из вероятности наступления соответствующих событий и масштабов их последствий, разработать стратегию их снижения.

28. Под руководством структур, ответственных за внедрение системы «Умоджа», был проведен предварительный анализ 347 административных процессов (включая процессы системы «Умоджа» и другие процессы, не являющиеся частью системы ОНР). В ходе последующей деятельности по удостоверению результатов учитывался опыт внедрения системы «Умоджа» по кластерам 1 и 2, а также по кластеру 3 в июне 2015 года. По предварительным данным, на платформу совместного обслуживания, в принципе, могут быть переведены 142 процесса (описание результатов предварительной оценки см. в приложении III). Эти процессы также будут продолжать оцениваться в существующих местах совместного обслуживания, которые уже используют систему «Умоджа», в частности в Региональном центре обслуживания в Энтеббе, что позволит продолжить работу по адаптации системы «Умоджа» для условий совместного обслуживания. Следует отметить, что данная оценка представляет собой промежуточный шаг на пути к полному применению методологии; впоследствии по мере продолжения внедрения системы «Умоджа» и ее дальнейшей стабилизации будет проведен дополнительный углубленный анализ. В рамках подробного экономического обоснования, которое должно быть представлено Генеральной Ассамблее на ее семьдесят первой сессии, будут рассматриваться лишь те варианты, которые признаны практически выполнимыми и выгодными для Организации.

#### **Более последовательный подход к оказанию услуг**

29. В основе модели глобального обслуживания будет лежать чрезвычайно важное концептуальное изменение, заключающееся в переходе к более последовательному и комплексному оказанию услуг. Если сейчас процессы кадрового, финансового и централизованного вспомогательного обслуживания протекают независимо друг от друга, то платформа совместного обслуживания предполагает совместное выполнение связанных между собой административ-

ных функций в самых разных структурах Организации в целях достижения лучших результатов и обеспечения кумулятивного эффекта.

30. Будет разработан ряд подходов к комплексному оказанию услуг, которые можно будет адаптировать к различным типам обслуживаемых структур и условиям работы. В процессе разработки этих подходов к оказанию административных услуг будут учитываться несколько факторов, включая: а) потребности обслуживаемых структур, число обслуживаемых структур, которым необходимо будет оказывать поддержку, требуемые сроки оказания услуг и интерфейс, при помощи которого обслуживаемые структуры инициируют процесс оказания услуг и поддерживают контакты с поставщиком услуг; б) степень сложности услуг и объем усилий и уровень знаний, необходимые для выполнения соответствующих заданий; с) объем операций, включая возможные колебания уровня рабочей нагрузки с течением времени; d) организационный опыт и знания, необходимые для оказания услуг, включая знания и профессиональные навыки работающих сотрудников; и е) риски перебоев или задержек в предоставлении предусмотренных мандатом услуг.

31. Следующий этап разработки модели глобального обслуживания будет включать проведение дополнительного анализа вышеперечисленных факторов, взаимосвязей между ними и возможного соотношения обусловленных ими затрат и выгод. Для обеспечения максимальной эффективности при оказании административных услуг в конкретной точке или конкретной обслуживаемой структуре предлагается использовать различные подходы к оказанию услуг, включая их комбинирование или даже создание смешанных подходов. К числу таких подходов относятся:

а) **функциональные блоки**, в рамках которых объединяются процессы, не зависящие от местонахождения, и осуществляется оказание комплекса услуг одной структурой. Такой подход может применяться в рамках конкретного места службы, в узловом центре или в глобальных масштабах, и заменит собой раздробленную систему, предполагающую участие целого ряда обслуживающих структур. Различные функциональные блоки могут размещаться в одной точке. Так, например, при начислении заработной платы несколько связанных операционных процессов могут быть консолидированы и осуществляться вне зависимости от местонахождения в целях достижения синергического эффекта и большей результативности благодаря повышению эффективности;

б) **линии обслуживания**, которые охватывают процессы, относящиеся к различным административным сферам. Например, используемая в настоящее время в Региональном центре обслуживания в Энтеббе линия обслуживания под названием «Прием новых сотрудников» включает такие направления работы, как проверка рекомендаций, оформление предложений о найме, подписание контракта, организацию поездок, профориентацию новых сотрудников, регистрацию и осуществление связанных с этим финансовых операций. Таким образом, эта линия обслуживания объединяет кадровые и финансовые функции и функции централизованного вспомогательного обслуживания, относящиеся к различным организационным сферам, в рамках одного механизма в целях обеспечения получения обслуживаемыми структурами соответствующего продукта или услуги;



с) **наборы услуг, адаптированные под нужды конкретных обслуживаемых структур**, дают возможность осуществлять комплексное обслуживание в рамках объединенной структуры, которая предназначена для удовлетворения потребностей конкретной обслуживаемой структуры или группы таких структур в административной поддержке. Такие наборы услуг могут предназначаться для конкретных групп персонала, таких как добровольцы Организации Объединенных Наций или негражданский персонал, или же для целых структур.

32. Приведенные ниже примеры наглядно показывают, как могут видоизмениться определенные административные функции в рамках модели глобального обслуживания после стабилизации системы «Умоджа» и завершения процесса ее внедрения. Эти примеры приводятся исключительно для иллюстрации и будут более углубленно изучаться в ходе подготовки экономического обоснования модели:

а) **управление людскими ресурсами**. Консолидация операций, связанных с управлением людскими ресурсами, может принимать различные формы. В разных часовых поясах могут быть созданы региональные узлы для обработки операций, связанных с людскими ресурсами. Другой возможный вариант заключается в объединении обслуживаемых департаментов и отделений со сходными условиями работы и потребностями в два узловых центра: полевой узел, сочетающий функции административного обслуживания департаментов с осуществлением значительной по масштабу полевой деятельности; и неполевой узел, выполняющий функции управления людскими ресурсами для периферийных отделений, региональных центров и департаментов Центральных учреждений в Нью-Йорке. Эти два варианта также могут быть объединены;

б) **консолидация процессов начисления заработной платы в различных подразделениях**. Услуги по начислению заработной платы могут быть объединены в рамках структуры на базе регионального узла, которая будет заниматься начислением заработной платы для всех структур, включая полевые миссии. В случае реализации такого варианта он должен быть согласован с механизмами управления пособиями и льготами ввиду высокого уровня взаимодействия с соответствующими кадровыми службами и взаимозависимости. К другим соображениям, которые должны учитываться при разработке проекта регионального узла, относятся местонахождение персонала; языковые требования в связи с обслуживанием местного персонала; и категории и количество персонала, контрактов и пособий и льгот;

с) **центры обслуживания**. Как показывает опыт внедрения системы «Умоджа» и использования существующих механизмов совместного обслуживания, административные и операционные услуги могут быть консолидированы в центрах обслуживания.

### **Принципы разработки**

33. При подготовке предложений касательно механизмов обслуживания, обеспечивающих действенное удовлетворение выявленных потребностей Секретариата в административной поддержке, Организация будет руководствоваться рядом глобальных принципов разработки, включая, в частности, следующие:

- a) обеспечение бесперебойного взаимодействия с обслуживаемыми структурами и их вовлечения в процессы разработки и осуществления;
- b) разработку простых и эффективных комплексных решений;
- c) учет межфункциональных взаимосвязей при определении порядка обслуживания и ассортимента услуг;
- d) разработку адаптируемой, гибкой и масштабируемой платформы совместного обслуживания;
- e) встраивание механизмов контроля и повышения качества на основании применения ключевых показателей эффективности;
- f) обеспечение экономии средств за счет эффекта масштаба и устранение дублирования усилий различных структур;
- g) обеспечение бесперебойности рабочих процессов благодаря созданию необходимых резервных мощностей;
- h) обеспечение надлежащего делегирования полномочий с четким определением функций и обязанностей и требований подотчетности;
- i) сокращение/ограничение объема оперативных расходов, возникающих в связи с оказанием административных услуг.

#### **Управление отношениями с обслуживаемыми структурами**

34. В процессе подготовки подробного предложения по модели глобального обслуживания поставщики услуг и представители обслуживаемых структур будут поддерживать тесное взаимодействие, с тем чтобы обеспечить надлежащее выявление и удовлетворение общих и особых потребностей различных обслуживаемых структур и их групп при поддержании необходимого уровня стандартизации и согласованности оказываемой помощи.

35. Консолидация потенциала в области административного обслуживания должна идти параллельно с обеспечением эффективного управления результатами работы и контроля качества. Потребности обслуживаемых структур должны быть четко сформулированы, с тем чтобы обеспечить при разработке модели глобального обслуживания возможность эффективного удовлетворения соответствующих оперативных потребностей. С учетом передовой международной практики и опыта реализации глобальной стратегии полевой поддержки модель глобального обслуживания будет предусматривать надежные механизмы контроля результативности и подотчетности, в частности:

- a) **соглашения об уровне обслуживания**, которые будут разрабатываться в консультации с заинтересованными сторонами до их ввода в действие в рамках модели глобального обслуживания в целях определения круга услуг административной поддержки, которые будут предоставляться обслуживаемым структурам (в соглашениях об уровне обслуживания будут определяться согласованные сроки выполнения задач, стандарты качества, требования, которым должны удовлетворять обслуживаемые структуры, и процедуры эскалации);

б) **ключевые показатели эффективности**, которые будут установлены для отслеживания и количественной оценки эффективности работы и обеспечения более рационального использования ресурсов и укрепления механизмов подотчетности (ключевые показатели эффективности будут включать показатели производительности и потенциала, показатели объема выполненной работы и требуемого количества персонала);

с) **карточки балльной оценки, содержащие основные данные о качестве выполняемой работы**, будут содействовать проведению систематического контроля за эффективностью работы и подготовке отчетности для обслуживаемых структур и поставщиков услуг, а также внедрению механизмов обеспечения подотчетности и надзора. Они будут использоваться для отслеживания достижения определенных целей и контрольных показателей, в том числе в плане использования ресурсов, эффективности затрат, качества и своевременности оказания услуг;

д) **механизмы непрерывного улучшения**, которые будут встроены в модель глобального обслуживания, предназначены для периодического проведения обзора стратегий и процедур, извлеченных уроков и передовой практики в соответствии с концепцией постепенного совершенствования модели на основе потребностей обслуживаемых структур.

36. Если обслуживаемые структуры освободятся от необходимости выполнения операционных административных функций, то смогут перенаправить имеющийся у них потенциал на осуществление основной деятельности. Качество и своевременность обслуживания, а также уделение повышенного внимания налаживанию активных и основанных на сотрудничестве взаимоотношений с обслуживаемыми структурами исключительно важны для мобилизации и сохранения поддержки модели глобального обслуживания. Эффективному управлению взаимоотношениями с обслуживаемыми структурами будут способствовать следующие компоненты:

а) **службы поддержки**, отвечающие на вопросы заказчиков касательно конкретных заявок на обслуживание и решающие вопросы, связанные с оказанием услуг;

б) **механизмы эскалации**, встроенные в систему обслуживания для обеспечения оперативного решения проблем и передачи их при необходимости на рассмотрение старшего руководства;

с) **механизмы обратной связи**, такие как опросы обслуживаемых структур, периодически используемые для выявления мнений обслуживаемых структур, оценки эффективности работы и сбора информации, необходимой для принятия решений касательно оперативных процедур и способов обеспечения ресурсами механизмов совместного обслуживания, а также сферы действия инициатив по непрерывному улучшению;

д) **советы обслуживаемых структур**, в рамках которых обслуживаемые структуры и поставщики услуг периодически проводят совещания на оперативном уровне для обсуждения вопросов, связанных с оказанием услуг и взаимоотношениями между обслуживаемыми структурами и поставщиками услуг.

37. Механизмы управления будут разработаны таким образом, чтобы обеспечить активное участие обслуживаемых структур в процессе принятия решений, связанных с оказанием услуг, а также в осуществлении тщательного контроля за эффективностью работы организации.

#### **Порядок финансирования и бюджет**

38. В настоящее время Секретариат применяет различные подходы к финансированию совместного обслуживания, основанные на: а) независимом бюджете, финансируемом за счет начисленных взносов; б) ресурсах, предоставляемых участвующими структурами; с) процедурах совместного финансирования; или d) возмещении затрат. Будет проведена оценка каждого из этих подходов на предмет его оперативной эффективности, прозрачности потребностей в ресурсах, в частности для государств-членов, подотчетности, возможности масштабирования и простоты осуществления с точки зрения системы «Умоджа» и других систем информационных технологий.

39. В рамках модели глобального обслуживания Секретариат представит на утверждение Генеральной Ассамблеи процедуру, обеспечивающую надежное и предсказуемое финансирование. Для того чтобы обеспечить возможность оказания услуг в соответствии с соглашениями об уровне обслуживания, должны иметься долгосрочные и стабильные ключевые кадровые ресурсы. Кроме того, чтобы оперативно реагировать на изменения рабочей нагрузки, процедуры должны предусматривать возможность масштабирования в сроки, отвечающие производственным потребностям. Будут изучены различные процедуры, позволяющие использовать различные источники финансирования: по линии регулярного бюджета, бюджетов миротворческих миссий, вспомогательного счета и внебюджетного финансирования. Могут быть рассмотрены различные варианты финансирования, адаптированные к соответствующим подходам к предоставлению услуг, в зависимости от условий в конкретных местах службы.

40. Генеральная Ассамблея постановила предоставить Региональному центру обслуживания в Энтеббе оперативную и управленческую самостоятельность и просила Генерального секретаря: а) представить бюджетное предложение в отношении Центра на период с 1 июля 2016 года по 30 июня 2017 года, предполагающее, что его расходы будут покрываться за счет бюджетов миссий, которым этот центр оказывает поддержку; и б) разработать поддающиеся масштабированию модели для учета ресурсных потребностей в отношении вспомогательного счета для операций по поддержанию мира, Базы материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций в Бриндизи, Италия, и Регионального центра обслуживания в Энтеббе (резолюция 69/307, пункты 62 и 63). Предлагаемые поддающиеся масштабированию модели будут учтены при подготовке подробного предложения по модели глобального обслуживания.

## VI. «Дорожная карта»

41. В случае одобрения Генеральной Ассамблеей базовых элементов модели глобального обслуживания, изложенных в настоящем докладе, Секретариат разработает подробное предложение по этой модели и представит его на семьдесят первой сессии.

42. В соответствии с руководящими указаниями, полученными от Генеральной Ассамблеи, будут внимательно изучены преимущества и недостатки передачи административных функций в центры совместного обслуживания, в том числе будет проведен анализ затрат и результатов, что позволит оценить прогнозируемый объем первоначальных инвестиций, размер периодических расходов, факторы риска и снижения риска, непрерывность (устойчивость) производственных процессов, а также информацию об ожидаемых качественных улучшениях и повышении эффективности и результативности предоставления услуг и экономии средств с использованием исходных данных и контрольных показателей для оценки прогресса. Кроме того, будут учтены накопленный опыт и передовая практика.

### Управление рисками

43. В соответствии с подходом Секретариата к общеорганизационному управлению рисками модель глобального обслуживания была включена в категорию «Организационные преобразования» описания рисков, с которыми сталкивается Организация. Проект плана учета рисков и реагирования на них предусматривает проведение оценки пяти основных инициатив, ориентированных на преобразования (системы «Умоджа», МСУГС, стратегии в области информационно-коммуникационных технологий, реформы управления людскими ресурсами и модели глобального обслуживания) и их взаимозависимости. В нем определяются основные факторы риска и предлагаются меры по снижению риска на общеорганизационном уровне.

44. В качестве части подробного предложения по этой модели будет разработан всеобъемлющий план учета рисков и реагирования на них в рамках модели глобального обслуживания. Одним из важных аспектов глобальной, но дифференцированной модели обслуживания, особенно с учетом быстро меняющихся условий на местах, будут понимание и определение надлежащей степени допустимого риска применительно к различным обслуживаемым структурам и оперативным условиям. Это обеспечит подотчетность в вопросах выполнения мандатов и одновременно соблюдение всех применимых правил и положений.

### Оценка местонахождения

45. Описание различных вариантов укомплектования будущих административных служб Организации и, в частности, их географического расположения, будет включено в подробное предложение, которое должно быть представлено Генеральной Ассамблее на ее семьдесят первой сессии. При подготовке этих вариантов будут учитываться история становления административной структуры Организации Объединенных Наций, специальные знания и навыки сотрудников Организации Объединенных Наций и инвестиции, уже произведенные в существующие места службы, в том числе в структуры и механизмы совмест-

ного обслуживания, созданные для полевых миссий в рамках глобальной стратегии полевой поддержки. Для каждого из возможных вариантов местонахождения нового места службы будет проводиться анализ затрат и результатов, включающий обзор сравнительных преимуществ существующих мест службы, а также оценку расходов, потенциала, эффективности и других критериев, которые необходимо учитывать при создании центров обслуживания или центров повышения квалификации в одной или нескольких новых точках. Вопрос о передаче функций в новое место службы следует рассматривать только в том случае, если экономическое обоснование указывает на очевидную выгоду такого шага.

46. Оценка возможного местонахождения административных служб будет предусматривать два компонента: а) финансовый анализ затрат и результатов и b) качественную оценку. Исходя из критериев, которые использовались Департаментом полевой поддержки при выборе места расположения второго регионального центра обслуживания (см. A/69/651, раздел VI.D, пункт 35), при определении местонахождения нового места службы будут применяться следующие минимальные критерии:

- а) безопасность и стабильность обстановки;
- b) возможность размещения сотрудников вместе с семьями;
- с) вопросы, касающиеся здравоохранения и образования, а также возможности доступа к ним, включая надежную работу медицинских учреждений и учебных заведений и наличие международного аэропорта;
- d) наличие объектов инфраструктуры, включая надежные современные ИКТ;
- е) возможность быстрого обеспечения персонала жильем без крупных дополнительных инвестиций Организации Объединенных Наций в инфраструктуру;
- f) наличие квалифицированной местной рабочей силы, обладающей необходимыми навыками;
- g) хорошие отношения с правительством страны пребывания для обеспечения признания привилегий и иммунитетов персонала Организации Объединенных Наций и возможности получения виз сотрудниками Организации Объединенных Наций и их супругами и детьми.

#### **Руководство и управление проектом**

47. В соответствии с международной передовой практикой и руководящими указаниями, полученными от надзорных органов в связи с другими инициативами, ориентированными на преобразования, будет создана надежная система руководства и управления проектом разработки и содействия внедрению модели глобального обслуживания. Она будет включать:

- а) подробное экономическое обоснование, включающее описание выгод, расходов, сферы охвата и предлагаемого подхода;
- b) четко определенные функции управления проектом, механизмы руководства и подотчетность;

- с) особый компонент управления процессом преобразований;
- д) регулярное взаимодействие с органами, занимающимися надзором и ревизией;
- е) механизмы своевременного представления отчетности по проекту для содействия процессу принятия решений;
- ф) эффективный комплексный контроль качества в течение всего срока реализации проекта.

48. Если Генеральная Ассамблея одобрит эту систему, то предлагается, в частности, создать следующий механизм руководства и управления проектом разработки и внедрения модели глобального обслуживания (см. также приложение IV):

- а) ответственность за осуществление проекта будет возложена на заместителя Генерального секретаря по вопросам управления;
- б) вынесение руководящих указаний и надзор за проектом будут обеспечиваться Руководящим комитетом (Председателем которого будет заместитель Генерального секретаря, возглавляющий Департамент по вопросам управления, а заместителем Председателя — заместитель Генерального секретаря, возглавляющий Департамент полевой поддержки), в состав которого войдут старшие должностные лица, представляющие обслуживаемые департаменты и управления, структуры, отвечающие за систему «Умоджа», полевые миссии и поставщиков услуг из различных мест службы;
- с) на временной основе будет создана небольшая специализированная группа по проекту модели глобального обслуживания для координации подготовки экономического обоснования этой модели и предложений по изменению организационной структуры, помощь которой будет оказывать группа консультантов, специализирующихся на механизмах совместного обслуживания, моделях обслуживания и управлении процессом преобразований;
- д) рабочая группа, возглавляемая руководителем группы по проекту модели глобального обслуживания и включающая представителей обслуживаемых департаментов и управлений клиентов, структур, отвечающих за систему «Умоджа», полевых миссий и поставщиков услуг из различных мест службы, будет сотрудничать со специализированной группой по проекту при подготовке экономического обоснования.

#### **Управление процессом преобразований и планирование переходного процесса**

49. Одновременно с предложением по модели глобального обслуживания будет представлен особый компонент управления процессом преобразований, предусматривающий структурированный подход к переходу Секретариата Организации Объединенных Наций от административной структуры, которая будет существовать сразу же после завершения внедрения системы «Умоджа», к желательному будущему состоянию. При этом будет проведена оценка готовности Организации к соответствующим организационным преобразованиям при одновременном обеспечении согласованности этой деятельности с другими предлагаемыми реформами. Кроме того, будет разработана стратегия в области управления и коммуникации, с тем чтобы способствовать необходимым

изменениям в организационной культуре, в частности содействовать более четкой ориентации на оказание услуг и уделению большего внимания потребностям обслуживаемых структур. Будут определены основные заинтересованные стороны, которые необходимо привлечь для формирования чувства общей ответственности за внедрение модели глобального обслуживания и укрепления общеорганизационной приверженности.

50. Согласование и консолидация потенциала в сфере административной поддержки будут по-разному сказываться на сотрудниках в зависимости от функций, выполняемых ими в Организации. Административный потенциал, который был необходим при прежней операционной модели, а при модели глобального обслуживания более не требуется, будет консолидирован в рамках мест службы и Организации в целом и/или переориентирован на выполнение новых функций и деятельность по программам. У сотрудников будут появляться новые функции по мере того, как будут появляться дополнительные данные и информация, что, в свою очередь, позволит Организации осуществлять более стратегическое управление информацией и принимать соответствующие меры при получении данных, поступивших благодаря сбору и анализу деловой информации. Для полного понимания последствий изменений и разработки стратегии поддержки для обеспечения перехода сотрудников к выполнению новых заданий и оказания им помощи в приобретении навыков, важных для выполнения их будущих функций и обязанностей, требуется взвешенное долгосрочное кадровое планирование. Существенное значение будут иметь перепрофилирование должностей и подготовка сотрудников.

51. Организация полна решимости обеспечивать в ходе этой деятельности максимально полный учет интересов сотрудников и будет вести активный диалог с представителями персонала в течение всего срока работы над моделью глобального обслуживания.

### **Сроки**

52. При определении сроков разработки модели глобального обслуживания необходимо учитывать различные элементы, в частности:

- a) график внедрения системы «Умоджа» и стабилизационный период;
- b) углубленный анализ условий оперативной деятельности после внедрения системы «Умоджа» с целью использовать полученную информацию при подготовке экономического обоснования модели глобального обслуживания;
- c) достижение консенсуса между заинтересованными сторонами;
- d) бюджетный цикл Организации Объединенных Наций на двухгодичный период 2018–2019 годов и годовые бюджеты миссий по поддержанию мира.

53. Контрольные показатели административного обслуживания в условиях оперативной деятельности после перехода на систему «Умоджа» будут определены по состоянию на 1 февраля 2016 года. Положение, которое сложится через три месяца после внедрения кластера 4, станет точкой отсчета для оценки будущих предложений, в том числе экономического обоснования.



54. В случае получения от Генеральной Ассамблеи испрашиваемого принципиального согласия в отношении вышеупомянутых базовых элементов модели глобального обслуживания Генеральный секретарь разработает подробное предложение, в котором учтены мнения государств-членов, выраженные в ходе семидесятой сессии. Ассамблее на ее семьдесят первой сессии будет представлен доклад о ходе работы над моделью глобального обслуживания, содержащий, в частности, подробное предложение с экономическим обоснованием, оценкой расходов и вариантами местонахождения административных служб в рамках этой модели. Изменения, обусловленные этой новой моделью, будут отражены в предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов, бюджете операций по поддержанию мира и бюджете вспомогательного счета.

55. В таблице 1 ниже приводится график будущей деятельности с указанием важнейших этапов.

Таблица 1

2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Межправительственный процесс				
Доклад Генерального секретаря с описанием предлагаемых базовых элементов (сентябрь)	Доклад Генерального секретаря о ходе работы с экономическим обоснованием и оценкой расходов	Бюджет вспомогательного счета для операций по поддержанию мира на период 2017–2018 годов	Доклад Генерального секретаря о ходе работы	Доклад Генерального секретаря о ходе работы
		Предлагаемый бюджет по программам на период 2018–2019 годов		
	Включение в наброски бюджета			
(Решение Генеральной Ассамблеи)	(Решение Генеральной Ассамблеи)	(Решение Генеральной Ассамблеи)		
Осуществление				
Кластеры 3 и 4 системы «Умоджа»	Кластер 5 системы «Умоджа»	Дополнительный модуль 2 системы «Умоджа»		
Разработка концепции	Согласование и упрощение процесса; анализ рабочей нагрузки и рабочей силы		Консолидация материальных ресурсов на глобальном, региональном и местном уровнях	
	Управление процессом преобразований			

## VII. Финансовые последствия

56. Для целей разработки подробного предложения по модели глобального обслуживания Генеральный секретарь запрашивает дополнительные временные ресурсы для создания небольшой группы по проекту и привлечения консультантов, специализирующихся на системах совместного обслуживания и поддержки управления процессом преобразований. Группа по проекту модели глобального обслуживания при содействии консультантов будет поддерживать все мероприятия, связанные с разработкой подробного предложения по модели глобального обслуживания. В число ее основных задач входят, в частности, следующие: подготовка предложений по организационным преобразованиям; разработка альтернативных вариантов местонахождения; проведение анализа затрат и результатов; разработка инструментов управления результатами служебной деятельности в Организации; создание механизмов управления отношениями с клиентами; разработка модели калькуляции стоимости; выработка стратегии снижения рисков; кадровое планирование; управление процессом преобразований, обеспечение коммуникации и планирование переходного процесса; и оценка готовности Организации.

57. Группа по проекту, действующая под общим руководством ответственного за проект, обеспечивает тесную координацию со всеми основными заинтересованными сторонами, в том числе по линии Руководящего комитета и Рабочей группы по модели глобального обслуживания, и отвечает за представление докладов межправительственным органам и механизмам управления.

58. Предлагается создать группу по проекту модели глобального обслуживания в составе главного сотрудника (Д-1), одного старшего сотрудника по программам (С-5), двух сотрудников по вопросам управления (С-4), одного сотрудника по административным вопросам (С-3) и одного сотрудника категории общего обслуживания (прочие разряды). Предполагается, что вакансии сотрудников по вопросам управления (С-4), сотрудника по административным вопросам (С-3) и сотрудника категории общего обслуживания (прочие разряды) будут заполнены путем перевода сотрудников из других подразделений, однако для финансирования должности уровня Д-1 и должности класса С-5 в течение первоначального периода в один год испрашиваются ассигнования для привлечения на 12-месячный период временного персонала общего назначения.

### **Группа по управлению проектом (662 600 долл. США)**

59. Ресурсы, объем которых оценивается в 662 600 долл. США, потребуются для финансирования в 2016 году в течение первоначального периода в один год небольшой временной группы по проекту для оказания помощи в подготовке подробного предложения по модели глобального обслуживания, в составе одного главного сотрудника (Д-1), выступающего в качестве руководителя группы, и одного старшего сотрудника по программам (С-5).

**Экспертная помощь в подготовке экономического обоснования  
(500 000 долл. США)**

60. Испрашивается первоначальная сумма в размере 500 000 долл. США на оплату услуг консультантов для проведения углубленного анализа и разработки подробного предложения по модели глобального обслуживания и ее экономического обоснования, как указано в таблице 2 ниже.

Таблица 2  
**Потребности в ресурсах**  
(В тыс. долл. США)

<i>Деятельность по проекту</i>	<i>Предполагаемые расходы</i>
Услуги по планированию и разработке	500,0
Руководство и управление проектом	662,6
<b>Всего</b>	<b>1 162,6</b>

## **VIII. Меры, которые надлежит принять Генеральной Ассамблее**

61. Генеральной Ассамблее предлагается:

а) принять к сведению доклад Генерального секретаря и одобрить базовые элементы модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом в качестве основы для подготовки полного экономического обоснования;

б) обратиться к Генеральному секретарю с просьбой представить Ассамблее на ее семьдесят первой сессии подробное предложение с экономическим обоснованием;

в) утвердить создание двух временных должностей (уровня Д-1 и класса С-5) в Канцелярии заместителя Генерального секретаря по вопросам управления на первоначальный период в один год, начиная с 1 января 2016 года;

г) утвердить также выделение в рамках предлагаемого бюджета по программам на двухгодичный период 2016–2017 годов по разделу 29А «Канцелярия заместителя Генерального секретаря по вопросам управления» дополнительных ассигнований в размере 1 162 600 долл. США для покрытия расходов по проекту на подготовку экономического обоснования, как указано в таблице 2 настоящего доклада.

## Приложение I

### Уроки, извлеченные из опыта реализации глобальной стратегии полевой поддержки

#### Руководство и управление проектами

1. Создание механизмов совместного обслуживания является длительным процессом, для стабилизации которого и получения устойчивых результатов от которого требуются годы.
2. Необходимо активное участие руководства в Центральных учреждениях и во всех местах службы для постоянной поддержки усилий и четкого и последовательного подтверждения важности целей и задач этой инициативы, ориентированной на преобразования.
3. Необходимо рационализировать и оптимизировать разнообразные официальные и неофициальные механизмы, которые естественным путем сложились с течением времени, с тем чтобы разработать согласованную стандартную оперативную модель.
4. Системы управления должны обеспечивать как требуемую подотчетность, так и полномочия, причем без ущерба для способности принимать важнейшие оперативные решения теми подразделениями, которые занимаются практической деятельностью. При этом данные системы должны заниматься в первую очередь формированием будущей концепции операций, а не ограничиваться ролью совета обслуживаемых структур, занимающегося преимущественно контролем за результатами деятельности.

#### Оперативные аспекты

5. Следует разработать типовые процедуры для обеспечения согласованности оказываемой поддержки и четких ожиданий относительно требований, сроков и прочих аспектов.
6. Существует более одного подхода к структуре оказания услуг, и при разработке альтернативы функциональной модели можно было бы задействовать опыт использования линий обслуживания в рамках глобальной стратегии полевой поддержки.
7. Следует уделить должное внимание реорганизации оставшихся в миссиях функций управления людскими ресурсами и финансами, с тем чтобы содействовать переходу на модель совместного обслуживания на местах.

#### Потребности обслуживаемых структур и управление служебной деятельностью

8. Чрезвычайно важно с самого начала собирать достоверные исходные данные для количественного измерения прогресса с течением времени.
9. Необходимо сразу же приступить к внедрению механизмов управления служебной деятельностью, таких как соглашения об уровне обслуживания, ключевые показатели эффективности и отчетность для обслуживаемых структур.

10. Ключевое значение имеет уделение приоритетного внимания клиентам и потребителям, причем не только в рамках механизмов совместного обслуживания, но и в организации в целом.

#### **Ресурсы: бюджет и укомплектование штатов**

11. Модель/центры обслуживания должны иметь свой бюджет и собственных сотрудников. К кадровому планированию для механизмов совместного обслуживания необходимо подходить очень внимательно, с тем чтобы с самого начала обеспечить укомплектование центров обслуживания и других точек нужными сотрудниками с требуемыми навыками.

12. Модель финансирования может оказывать значительное влияние на управление и результаты деятельности, а также на подотчетность.

13. Сроки поэтапного внедрения модели и постепенного укомплектования кадрами должны быть соизмеримы с подотчетностью в вопросах достижения согласованных результатов (при этом если подотчетность в вопросах достижения результатов возникает с самого начала, то перевод должностей производится постепенно).

#### **Управление процессом преобразований**

14. Вопросы управления процессом преобразований нельзя недооценивать. Необходимо выделять время, силы и ресурсы на планирование и подготовку кадров и распространение соответствующей информации, а также на изменение подходов всех заинтересованных сторон и структур.

15. Внедрение новой модели обслуживания одновременно с осуществлением новых общеорганизационных инициатив, таких как МСУГС и «Умоджа», легло на оперативные подразделения тяжким дополнительным бременем и потребовало значительных затрат времени и сил. Следует тщательно определять последовательность реализации инициатив, ориентированных на преобразования.

## Приложение II

### Рекомендации Комиссии ревизоров относительно инициатив по реорганизации рабочих процессов

#### Условия успешной реорганизации рабочих процессов<sup>3</sup>:

1. Комиссия определила общие для глобальных организаций предварительные условия и обстоятельства, позволившие реорганизовать процесс оказания услуг и осуществления деятельности. К ним относятся:

- а) четкая концепция и модель деятельности;
- б) возложение на главу организации или назначенное им лицо личной ответственности за преобразования и руководство соответствующей деятельностью;
- с) наличие организационной структуры, которая может легко адаптироваться к изменениям;
- д) наличие хорошей базы общеорганизационных данных и информации по широкому кругу вопросов, важных с точки зрения обеспечения действенного и эффективного осуществления операций;
- е) наличие механизмов финансирования и управления, поддерживающих процесс преобразований;
- ф) уделение повышенного внимания культурным вызовам и возможностям заручиться поддержкой со стороны самой организации;
- г) четкое информирование о необходимости проведения преобразований и об ожидаемом поведении;
- h) обеспечение эффективного планирования, организации и управления рисками на всех уровнях.

2. Кроме того, Комиссия обратила внимание старшего руководства на следующие основные выводы, которые были сделаны по итогам ревизии основных проектов по реорганизации рабочих процессов, а именно системы «Умоджа», МСУГС и Генерального плана капитального ремонта<sup>4</sup>:

- для каждой программы преобразований необходимо сформулировать четкую и конкретную концепцию предполагаемых изменений на основе адекватного понимания сути работы в целом, имеющихся возможностей для преобразования, а также наиболее рациональной организации последующей деятельности;
- необходима реалистичная и комплексная оценка способности Организации Объединенных Наций осуществить требуемые преобразования и при этом продолжать выполнять свои мандаты;

<sup>3</sup> A/67/651, пункт 36.

<sup>4</sup> A/67/5 (Vol. I), пункт 181. Основные элементы, необходимые для согласованной программы реорганизации рабочих процессов, перечисляются также в документе A/69/5 (Vol. I), пункт 34.

- необходимо активно отслеживать достигнутые положительные результаты;
- необходимо готовить подробную и понятную отчетность в отношении затрат по проектам и достигнутых результатов;
- необходимо определить, кто отвечает за успех проектов оперативных преобразований.

### **Руководство, контроль и гарантии**

3. В своей оценке Генерального плана капитального ремонта<sup>5</sup> Комиссия подчеркнула следующие соображения в связи с передовой практикой: «В большинстве крупных, сложных организаций в отношении проектов, программ и комплексов мероприятий обычно действуют надежные системы управления, руководства и контроля со стороны заинтересованных сторон, которые дополняются сочетанием внутренних и внешних механизмов гарантии качества. Цель состоит в обеспечении четкой подотчетности и ответственности за достижение результатов при одновременном обеспечении наличия эффективных механизмов и ограничений для снижения и регулирования рисков без чрезмерного сдерживания прогресса. Свидетельством хорошего управления тем или иным проектом обычно являются следующие элементы:

- a) наличие подробного и полного экономического обоснования, содержащего описание выгод, расходов, сферы охвата и предлагаемого подхода;
- b) четкое распределение функций управления проектами и ответственности;
- c) должным образом учрежденная и эффективная группа по проекту;
- d) надлежащие механизмы контроля за преобразованиями;
- e) механизмы своевременного представления отчетности по проектам для поддержки эффективного прозрачного процесса принятия решений;
- f) эффективный комплексный контроль на протяжении всего срока реализации проекта».

<sup>5</sup> “Lessons from the United Nations Capital Master Plan: A paper by the United Nations Board of Auditors” (December 2014), page 16 ([www.un.org/en/auditors/board/auditors-reports.shtml](http://www.un.org/en/auditors/board/auditors-reports.shtml)).

## Приложение III

### Общий обзор: предварительная оценка процессов, которые могут быть переведены на платформу совместного обслуживания\*

Штаб-квартира	Узловой центр	Местный уровень
Осуществляется под руководством Центральных учреждений Организации Объединенных Наций или отделений за пределами Центральных учреждений с участием соответствующих заинтересованных сторон	Осуществляется на местном уровне, но может быть консолидирован, упрощен или автоматизирован путем перевода на платформу совместного обслуживания или реорганизации в процесс под руководством Центральных учреждений, который может выполняться в другой точке	Осуществляется на местном уровне и должен быть сохранен
<b>Финансы</b>		
– Оценка	– Дебиторская задолженность и ее взыскание; кредиторская задолженность/расчеты с поставщиками	– Дебиторская задолженность и ее взыскание (местные партнеры); кредиторская задолженность/расчеты с поставщиками (на небольшую сумму, местные поставщики)
– Возмещение государствам-членам расходов на сформированные полицейские подразделения/воинские контингенты	– Обработка расчетов с поставщиками	– Выверка банковских отчетов (на местном уровне)
– Составление бюджета и прогнозов	– Учет активов	– Управление проектами
– Доклады об исполнении бюджета	– Кассовые операции	
– Пересчет	– Выверка банковских отчетов	
– Казначейские операции/инвестиции/учет инвалютных операций и инвестиционной деятельности	– Ведение/поддержание основной базы данных (деловые партнеры)	
– Ведение основной базы данных	– Обработка требований об оплате путевых расходов	
– Возмещение подоходного налога	– Платежные ведомости	
– Ассигнования	– Управление денежной наличностью	
	– Медицинское страхование и страхование жизни (участие	

\* Следует отметить, что процесс оценки является промежуточным шагом на пути к полному внедрению методологии, предусматривающей шесть этапов (см. пункт 27 выше); дополнительный углубленный анализ будет проведен на более позднем этапе внедрения и стабилизации системы «Умоджа». В рамках подробного экономического обоснования, которое будет представлено Генеральной Ассамблее на ее семьдесят первой сессии, будут рассматриваться лишь варианты, признанные практически выполнимыми и выгодными для Организации.



Штаб-квартира	Узловой центр	Местный уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управление программами</li> <li>– Коммерческое страхование (имущества, от несчастных случаев и гражданской ответственности), договоры на которое могут в некоторых случаях заключаться на местах, и предъявление страховых требований</li> <li>– Финансовые ведомости</li> <li>– Система «Умоджа» (доклады по итогам сбора и анализа деловой информации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>персонала, обработка данных по медицинскому страхованию и страхованию жизни после выхода на пенсию)</li> <li>– Предоставление субсидий</li> <li>– Бухгалтерский учет</li> <li>Распоряжение подотчетными суммами</li> <li>Обработка местных платежей для стран, предоставляющих полицейские и воинские контингенты</li> <li>Учет налога на добавленную стоимость</li> </ul>	

### Людские ресурсы

### Связанные с системой «Умоджа»

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ведение основной базы данных по людским ресурсам/ Внесение данных в справочные таблицы по людским ресурсам</li> <li>– Глобальное кадровое планирование</li> <li>– Глобальная поддержка в области людских ресурсов в рамках системы «Умоджа»</li> <li>– Управление должностями в рамках всей Организации</li> <li>– Система «Умоджа» (доклады по итогам сбора и анализа деловой информации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регистрация на получение пособий и льгот</li> <li>– Оформление и обработка выплат, причитающихся сотрудникам</li> <li>– Ведение основной базы данных по людским ресурсам</li> <li>– Ведение базы данных по людским ресурсам, содержащей личные данные</li> <li>– Административное обслуживание персонала (программа адаптации и ориентации и т. д.)</li> <li>– Оформление движения персонала</li> <li>– Составление штатного расписания</li> <li>– Административное обслуживание консультантов и индивидуальных подрядчиков в связи с кадровыми вопросами и оплачиваемыми поездками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отпуск и посещаемость (управление на местном уровне)</li> <li>– Утверждение незасвидетельствованного отпуска по болезни, сверхурочной работы и отгулов, а также надбавки за работу в опасных условиях (учет надбавки за работу в неопасных условиях)</li> <li>– Инициирование продления контрактов</li> <li>– Местный компонент общеорганизационного управления должностями</li> </ul>
--	---	---

### Людские ресурсы

### Не связанные с системой «Умоджа»

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организационные приоритеты и разработка политики</li> <li>– Межучрежденческая согласо-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система «Инспира» (приглашение на работу, рассмотрение квалификационных требований для изменения вида контракта)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система «Инспира» (отбор консультантов и внесение их в список кандидатов; комплектование и подбор кадров)</li> </ul>
--	--	---

<i>Штаб-квартира</i>	<i>Узловой центр</i>	<i>Местный уровень</i>
<p>ванность и координация</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаимодействие с директивными органами</li> <li>– Глобальная информационно-пропагандистская деятельность</li> <li>– Консультирование/поддержка партнеров в области людских ресурсов в вопросах политики</li> <li>– Система «Инспира» (список кандидатов на должности сотрудников)</li> <li>– Проведение экзаменов для лингвистического персонала и участников Программы для молодых специалистов</li> <li>– Юридические услуги, Группа управленческой оценки</li> <li>– Комитет старших должностных лиц</li> <li>– Пересмотр и утверждение исключений из Правил о персонале</li> <li>– Контроль, надзор и соблюдение требований</li> </ul> <p><b>Общеорганизационные услуги</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Закупки (запрос предложений, системные контракты и контракты на суммы, превышающие делегированные структурам полномочия)</li> <li>– Глобальное управление активами</li> <li>– Стратегический обзор капитальных активов</li> <li>– Надзор за организацией поездок</li> <li>– Система «Умоджа» (доклады по итогам сбора и анализа деловой информации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проверка/утверждение данных при приеме на работу</li> <li>– Анализ результатов работы</li> <li>– Управление развитием карьеры</li> <li>– Толкование вопросов политики</li> <li>– Организация взаимоотношений с клиентами</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Закупки на региональном уровне</li> <li>– Эксплуатация помещений (планирование использования недвижимости, заключение договоров об аренде)</li> <li>– Ведение основной базы данных (деловые партнеры, услуги, материалы)</li> <li>– Поездки (обработка единовременных выплат; проездные документы Организации Объединенных Наций (пропуска Организации Объединенных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Укомплектование штатов и проверка сотрудников категории общего обслуживания</li> <li>– Проведение экзаменов, организация учебной подготовки, оказание консультативных и кадровых услуг</li> <li>– Обследование окладов на местах</li> <li>– Предоставление на местном уровне услуг, управление которыми осуществляется на глобальном уровне/на уровне узлового центра</li> <li>– Консультирование руководителей управлений/программ по вопросам политики</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Закупки/управление контрактами на местном уровне</li> <li>– Ведение основной базы данных</li> <li>– Обслуживание оборудования (выделение, ремонт, утилизация)</li> <li>– Эксплуатация помещений (на местах)</li> <li>– Оформление поездок и транспортных услуг (регулирование и заключение на местном уровне соглашений о воздушных перевозках; взаимодей-</li> </ul>

Штаб-квартира	Узловой центр	Местный уровень
	Наций)	ствие и координация деятельности с транспортными агентствами (покупка билетов);
	– Регулирование и заключение соглашений о воздушных перевозках	– Координация деятельности со страной пребывания
	– Поддержка в связи с внедрением системы «Умоджа»	– Перевозка личных вещей
<b>Материально-техническое обеспечение и цепочка поставок<sup>a</sup></b>		
– Планирование развертывания и развертывание	– Планирование спроса	– Управление товарно-материальными запасами
– Планирование сил	– Планирование предложения	– Управление складскими запасами
– Основная база данных по силам	– Управление результатами работы	– Осуществление перевозок
	– Транспортное планирование и контроль	– Контроль качества
	– Управление транспортным парком	
	– Сбор и очистка данных	
	– Сокращение численности/ликвидация	

<sup>a</sup> Первоначальная конфигурация дополнительного модуля 2 системы «Умоджа» будет изменена в соответствии с потребностями, обусловленными переходом на управление цепочкой поставок, функции и процедуры которого в настоящее время разрабатываются.

## Приложение IV

### Механизм руководства и управления проектом в ходе подготовки экономического обоснования модели глобального обслуживания



## Приложение V

### **Механизмы совместного обслуживания фондов и программ Организации Объединенных Наций и специализированных учреждений**

1. В апреле 2015 года Секретариат Организации Объединенных Наций в сотрудничестве с Координационным советом руководителей системы Организации Объединенных Наций провел опрос, посвященный модели глобального обслуживания. Ответы на этот опрос представили 13 структур Организации Объединенных Наций. Сводная информация о комплексном обслуживании, представленная в ответах, приводится в приложении VI.
2. В ходе опроса собирались сведения о четырех возможных моделях комплексного обслуживания, которые были определены совместно с Комитетом высокого уровня по вопросам управления (СЕВ/2014/3, пункт 79):
  - а) отдельные организации объединяют свои вспомогательные функции в одном или нескольких глобальных или региональных центрах;
  - б) совместное обслуживание нескольких организаций осуществляется в одном или нескольких центрах обслуживания на условиях возмещения затрат или другого соглашения об обслуживании;
  - в) для организаций со схожими моделями оперативной деятельности создаются общие центры, расходы на которые покрываются совместно;
  - г) обслуживание передается на внешний подряд поставщикам услуг в рамках Организации Объединенных Наций или внешним структурам.
3. Шесть из 13 структур, представивших ответы в ходе опроса, уже перешли на комплексное обслуживание, а еще три структуры планируют перейти на него. Большинство структур (Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Всемирная продовольственная программа (ВПП), Международная организация по миграции (МОМ), Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)) объединили свои вспомогательные функции, причем ПРООН обеспечивает совместное обслуживание других структур на основе возмещения затрат. Международный валютный фонд (МВФ) заключил соглашение о предоставлении услуг в сфере информационных технологий с внешним поставщиком. Ни одна из структур не создавала общих центров, расходы на которые покрывались бы совместно.
4. **Экономическое обоснование.** Все структуры, представившие ответы в ходе опроса, до перехода на совместное обслуживание подготовили или готовят экономическое обоснование (в том числе анализ затрат и результатов, анализ производственных процессов/конкретных ситуаций, анализ показателей деятельности) для определения модели обслуживания, набора оказываемых услуг, местонахождения, объема сэкономленных средств за счет эффекта масштаба и отдачи от инвестиций. Этот анализ также позволил зафиксировать организационные знания, задокументировать существующие процессы и процедуры и выявить потенциал для качественных улучшений, в том числе за счет реорганизации рабочих процессов.

5. **Готовность к общеорганизационному планированию ресурсов.** Все структуры, представившие ответы в ходе опроса, признали важность обеспечения готовности к внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) до консолидации обслуживания. Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов признало внедрение системы ОПР одним из решающих факторов консолидации обслуживания. ВОЗ, которая одновременно внедряла систему ОПР и создавала глобальный центр обслуживания, пришлось столкнуться с проблемами, связанными с необходимостью обработки информации вручную, качеством данных и задержками.

6. **Управление.** Ответы, представленные в ходе опроса, подтвердили необходимость наличия надежной системы управления, предусматривающей, в частности, широкое участие заинтересованных сторон, надлежащее делегирование полномочий, согласование порядка подчиненности и наличие соглашений об уровне обслуживания. Было признано, что одним из важных предварительных условий эффективного и результативного обслуживания является оптимальный баланс между контролем со стороны руководства и ориентированностью на нужды клиентов.

7. **Управление процессом преобразований.** Многие структуры, представившие ответы, подчеркнули, что помимо организации учебной подготовки и взаимодействия важно повышать осведомленность о последствиях перехода на совместное обслуживание. Было рекомендовано налаживать всеобъемлющее взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами на самых ранних этапах процесса.

## Приложение VI

### Механизмы совместного обслуживания фондов и программ Организации Объединенных Наций и специализированных учреждений (по результатам опроса, проведенного в апреле 2015 года)

	<i>Тип механизма совместного обслуживания</i>		<i>Производственные процессы</i>	<i>Местонахождение</i>	<i>Время передачи функций</i>
Внедрено	ФАО	Консолидация вспомогательных функций	Кредиторская задолженность, поездки, услуги в области людских ресурсов, услуги консультантов, управление активами, поддержка пользователей	Будапешт, Венгрия	2007 год
	МВФ	Передача на внешний подряд	Информационные технологии (обслуживание приложений, служба технической поддержки в области ИКТ)	Бангалор, Индия	2010 год
	МОМ	Консолидация вспомогательных функций	Бюджет, бухгалтерский учет, казначейские операции, информационные технологии, закупки, людские ресурсы, расчеты с авиакомпаниями, гигиена труда, веб-сайт и цифровые активы, страхование, юридические вопросы, генеральный инспектор, группа информации по проектам, безопасность персонала, пенсионное обеспечение	Манила, Филиппины	2002 год
			Бухгалтерский учет, информационные технологии, людские ресурсы, гигиена труда, юридические вопросы, безопасность персонала	Город Панама, Панама	2007 год
	ПРООН	Консолидация вспомогательных функций: совместное обслуживание нескольких организаций*	На глобальном уровне: финансы, закупки, административное обслуживание	Куала-Лумпур, Малайзия	2012 год, 2014–2015 годы

Тип механизма совместного обслуживания		Производственные процессы	Местонахождение	Время передачи функций
		На глобальном уровне: пособия и льготы для персонала; глобальная служба заработной платы; услуги младших сотрудников категории специалистов; специализированные услуги в области закупок; общее обслуживание	Копенгаген, Дания	Услуги младших сотрудников категории специалистов (2001 год)  Пособия и льготы (2003 год)  Служба заработной платы (2004 год)
		Штаб-квартира: финансы, в том числе казначейские операции и услуги в области ИКТ	Нью-Йорк, США	Не передано
		Безопасность, общее обслуживание, административное обслуживание, финансы, закупки, ИКТ, людские ресурсы	Региональные узловые центры (Аддис-Абеба, Амман, Бангкок, Панама и Стамбул)	Структура и функции пересмотрены в 2014–2015 годах
		Общее обслуживание, административное обслуживание, финансы, людские ресурсы	Страновые отделения в более чем 170 странах и территориях	Не передано
ВПП	Консолидация вспомогательных функций	Служба технической поддержки в области информационных технологий, ведение основной базы данных о поставщиках, управление оплачиваемыми поездками	Нью-Дели, Индия	2007 год
		Поддержка в области информационных технологий на местах, центр повышения квалификации	Найроби, Кения	2012 год
		Центр повышения квалификации в области информационных технологий	Бангкок, Таиланд	2007 год



Тип механизма совместного обслуживания		Производственные процессы	Местонахождение	Время передачи функций
Планируется		Глобальная программа аренды автотранспортных средств, закупки непродовольственных товаров, обеспечение быстрого функционирования ИКТ	Дубай, Объединенные Арабские Эмираты	2007 год
		Группа по чрезвычайным ситуациям и поддержке		
		Непродовольственные закупки (ВПП и Склад гуманитарной помощи Организации Объединенных Наций)	Куала-Лумпур, Малайзия	2012 год
	ВОЗ	Консолидация вспомогательных функций: совместное обслуживание нескольких организаций*	На глобальном уровне: финансы, поездки, людские ресурсы, закупки, поощрения, информационные технологии	Киберджайя, Малайзия 2008 год
Планируется	ЮНФПА	Разработка продолжается. В настоящее время готовятся независимое экономическое обоснование и анализ затрат и результатов		
	ЮНИСЕФ	Консолидация вспомогательных функций	На глобальном уровне: людские ресурсы, финансы, ведение основной базы данных, глобальная информационно-справочная служба	Будапешт, Венгрия 2015 год
	ЮНОПС	Консолидация вспомогательных функций: совместное обслуживание нескольких организаций	На глобальном уровне: людские ресурсы, финансы, поездки	Бангкок, Таиланд 2016 год

\* Концепция совместного обслуживания нескольких организаций, внедренная ПРООН и ВОЗ, означает дальнейшее использование созданных ранее механизмов поддержки в рамках новой структуры центров обслуживания; она не предполагает увеличения общего числа механизмов совместного обслуживания.