



# Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
21 March 2018  
Russian  
Original: English

## Семьдесят вторая сессия

Пункты 124, 134, 136 и 149 повестки дня

### Реформа Организации Объединенных Наций: меры и предложения

### Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

### Бюджет по программам на двухгодичный период 2018-2019 годов

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

## Модель глобального обслуживания для Секретариата Организации Объединенных Наций

### Доклад Генерального секретаря

#### *Резюме*

Настоящий доклад представляется в соответствии с разделом XVII резолюции [71/272 A](#) Генеральной Ассамблеи, в котором Ассамблея просила Генерального секретаря представить на ее рассмотрение доклад о модели глобального обслуживания, содержащий всеобъемлющее и полностью проработанное предложение, в котором по-прежнему учитываются мнения всех заинтересованных сторон. Ассамблея просила также Генерального секретаря обеспечить, чтобы вместе с бюджетными предложениями, связанными с качественными и количественными выгодами от разработки и внедрения модели глобального обслуживания, был представлен и четкий план реализации выгод.

Идея создания модели глобального обслуживания для Секретариата Организации Объединенных Наций заключается в обеспечении такого административного вспомогательного обслуживания, которое бы эффективно содействовало выполнению мандатов Организации Объединенных Наций. Если система «Умоджа» позволила стандартизировать и автоматизировать рабочие процессы, то модель глобального обслуживания призвана интегрировать разрозненные административные структуры в пределах мест службы и в рамках нескольких мест



служб с целью улучшения предоставления услуг. Это предполагает пересмотр административной структуры Секретариата для обеспечения более четкого разграничения стратегической и оперативной деятельности и стратегического надзора и административного обслуживания.

В докладе изложено подробное предложение в отношении модели глобального обслуживания, включая базовую информацию и информацию о качественных и количественных выгодах. С учетом решений, которые будут приняты Генеральной Ассамблеей по настоящему докладу, Секретариат Организации Объединенных Наций начнет переход к использованию новой модели в январе 2019 года. С целью продолжения разработки модели глобального обслуживания испрашиваются ресурсы, необходимые для обеспечения реализации проекта в соответствии с графиком его ускоренного осуществления.

## Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение . . . . .	4
II. Обоснование необходимости преобразований . . . . .	5
A. Концепция модели глобального обслуживания . . . . .	5
B. Экономическое обоснование . . . . .	7
III. Всеобъемлющее предложение . . . . .	13
A. Сфера охвата услуг . . . . .	13
B. Выбор мест размещения центров совместного обслуживания . . . . .	15
C. Система функционирования центров совместного обслуживания . . . . .	18
D. Система контроля за эффективностью деятельности . . . . .	29
E. Приложение для управления взаимоотношениями с клиентами . . . . .	31
F. Совершенствование и инновационное обновление процессов . . . . .	32
G. Модель финансирования . . . . .	32
IV. Предложение по осуществлению проекта . . . . .	35
A. Подход к осуществлению проекта . . . . .	35
B. Общеорганизационные последствия . . . . .	39
C. Меры по смягчению последствий для персонала . . . . .	39
D. Система оценки рисков и управления ими . . . . .	41
E. Управление преобразованиями . . . . .	43
V. Краткая информация о последствиях для бюджета . . . . .	45
A. Потребности в ресурсах . . . . .	45
B. Распределение потребностей в ресурсах . . . . .	46
C. Связанные с ресурсами последствия для структур Секретариата . . . . .	47
VI. Рекомендуемые меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее . . . . .	48
<b>Приложения</b>	
I. Извлеченные уроки, учтенные при разработке предложения о создании глобальных центров совместного обслуживания . . . . .	50
II. Список процессов в разбивке по видам административной деятельности . . . . .	56
III. Два примера предоставления услуг . . . . .	58
IV. Смета, пересмотренная с учетом предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания . . . . .	61
V. Глоссарий . . . . .	79

## I. Введение

1. Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции [71/272](#) А Генеральной Ассамблеи, в которой Ассамблея просила Генерального секретаря подготовить всеобъемлющее предложение в отношении модели глобального обслуживания. В основу доклада положена работа, о которой говорится в докладе Генерального секретаря о базовых элементах модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом Организации Объединенных Наций ([A/70/323](#)), и в его последующем докладе, посвященном дальнейшей разработке предложения в отношении такой модели ([A/71/417](#)). При подготовке доклада были учтены соответствующие решения Генеральной Ассамблеи, а также замечания и рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и надзорных органов.
2. В 2016 году в своем докладе ([A/71/417](#)) Генеральный секретарь предусматривал внедрение модели глобального обслуживания в два этапа. Сфера охвата первого этапа, запланированного на 2018–2019 годы, ограничивалась процессами, связанными с административным обслуживанием персонала, оплатой счетов и начислением заработной платы, и консолидацией этих процессов в шести местах службы. Он также включает объединение административных функций в Нью-Йорке и расширение масштабов совместного обслуживания миссий. На втором этапе, запланированном на двухгодичный период 2020–2021 годов, предусматривалась консолидация процессов, связанных с административным обслуживанием персонала, оплатой счетов и начислением заработной платы, а также дополнительных процессов как минимум в двух местах базирования центров совместного обслуживания.
3. В 2017 году в своем докладе, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех» ([A/72/492](#)), Генеральный секретарь предложил ускорить выполнение этого графика поэтапного осуществления и вместо консолидации услуг в шести местах службы и последующего создания минимум двух центров перейти к непосредственному созданию центров совместного обслуживания с января 2019 года. Отказ от начального этапа позволит ускорить внедрение системы совместного обслуживания во всем Секретариате, что приведет к обеспечению большей согласованности и повышению качества и эффективности предоставления услуг за более короткий период времени. Учитывая необходимость проведения консультаций со всеми заинтересованными сторонами по вопросу о влиянии осуществления стратегии ускоренного внедрения модели глобального обслуживания и реализации более широких усилий по проведению реформ, было сочтено более целесообразным представить Генеральной Ассамблее всеобъемлющее предложение об ускоренном осуществлении вместе с подробными предложениями по реформе системы управления в ходе второй части возобновленной семьдесят второй сессии. Это обеспечит реализацию модели глобального обслуживания в полном соответствии со всеми другими инициативами по проведению реформ.
4. В связи с этим в настоящем докладе содержится всеобъемлющее предложение об ускоренном внедрении модели центра совместного обслуживания во всем Секретариате в 2019 году, а также подробная информация о последствиях для бюджета. Информация, касающаяся оценки мест размещения центров совместного обслуживания, приводится в разделе III.B и в добавлении к настоящему докладу ([A/72/801/Add.1](#)). Если в предыдущем докладе Генерального секретаря ([A/71/417](#)) основное внимание уделялось определенному числу процессов (т.е. процессам, связанным с административным обслуживанием персонала,

оплатой счетов и начислением заработной платы), то в настоящем докладе содержится комплексный обзор процессов, которые могут быть интегрированы в глобальные центры совместного обслуживания в 2019 году в рамках стратегии ускоренного внедрения. В этом предложении учитывается опыт, накопленный другими структурами Организации Объединенных Наций в процессе внедрения совместного обслуживания, и извлеченные ими из этого уроки.

## II. Обоснование необходимости преобразований

### A. Концепция модели глобального обслуживания

5. Модель глобального обслуживания является одним из ключевых элементов реализации программы реформ Генерального секретаря, и она полностью согласуется с пересмотренной предлагаемой им реформы системы управления. В ней также учитывается опыт, накопленный в процессе внедрения совместного операционного обслуживания в Секретариате для большого числа международных гражданских сотрудников, национальных сотрудников и отдельных представителей негражданского персонала в миротворческих, специальных политических и других полевых миссиях<sup>1</sup>. Модель глобального обслуживания (см. диаграмму I), которая построена, в частности, на основе системы управления, использования технологий и системы управления преобразованиями, будет включать интегрированные услуги, охватывающие следующие функции:

а) **Функции Центральных учреждений.** Это функции, выполнение которых сосредоточено на обеспечении стратегического руководства, разработке политики, надзоре и руководстве процессом взаимодействия с заинтересованными сторонами;

б) **Функции узлового центра.** Это функции, которые не зависят от местонахождения, выполняются на месте и потенциально могут обеспечить частичную или полную интеграцию, упрощение, специализацию и/или автоматизацию процессов в условиях совместного обслуживания; или функции, которые осуществляются под руководством Центральных учреждений или отделений Организации Объединенных Наций за пределами Центральных учреждений и миссий, но могут выполняться в других местах;

в) **Местные функции**<sup>2</sup>. Эти функции зависят от местонахождения и охватывают процессы, не подлежащие передаче.

<sup>1</sup> Сводную информацию о соответствующем опыте основных заинтересованных сторон, включая глав администрации отделений за пределами Центральных учреждений и региональных комиссий, других учреждений Организации Объединенных Наций и поставщиков услуг в Центральных учреждениях, см. в приложении I. В этой сводной информации учтены уроки, извлеченные из работы руководителей центров совместного обслуживания в Департаменте полевой поддержки (Региональный центр обслуживания в Энтеббе, Уганда, и Кувейтское объединенное бюро поддержки), рекомендации, вынесенные по результатам обзора деятельности Департамента полевой поддержки в области совместного обслуживания, проведенного в октябре 2017 года, а также выводы Объединенной инспекционной группы, сделанные в ее докладе о роли центров совместного обслуживания в реорганизации процесса предоставления административных услуг.

<sup>2</sup> Секретариат будет и впредь поддерживать усилия, прилагаемые в рамках системы развития Организации Объединенных Наций и направленные на интеграцию процессов предоставления услуг посредством комплексного оказания услуг на страновом уровне (горизонтальные центры) или глобальных/региональных обслуживающих подразделений (вертикальные центры), и обеспечивать согласованность с текущими усилиями по реформированию системы управления. Секретариат будет по-прежнему участвовать в

Диаграмма I  
**Модель глобального обслуживания**



6. Модель глобального обслуживания предусматривает объединение не зависящих от местонахождения функций узлового центра в глобальных центрах совместного обслуживания. Эта модель позволит обеспечить более согласованное предоставление услуг, даст возможность для масштабирования, достижения эффекта масштаба и снижения уровня присутствия Организации в местах службы, характеризующихся высокой стоимостью пребывания и высокой степенью риска. Реализация данной инициативы даст также возможность повысить устойчивость функционирования и улучшить качество услуг. Благодаря оказанию административных услуг там и когда это необходимо и таким образом, как это необходимо, может быть обеспечена большая гибкость в работе Секретариата Организации Объединенных Наций и повышена эффективность и результативность его усилий в поддержку нормотворческой и оперативной деятельности.

7. Модель глобального обслуживания будет содействовать Организации в реализации всего потенциала общеорганизационных систем, что позволит освободить руководителей программ от выполнения административных функций и даст им возможность при выполнении возложенных на них задач уделять больше внимания стратегическим приоритетам благодаря гибкому, надежному и затратоэффективному предоставлению административных услуг всем клиентам<sup>3</sup>. За руководителями программ сохранятся их полномочия по принятию ре-

---

реализации инициативы Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития по выявлению и оценке зависящих от местонахождения услуг, которые могут стать частью общего бэк-офиса в будущем, и действовать в соответствии с этой инициативой.

<sup>3</sup> Понятие «клиенты» охватывает: а) структуры Секретариата Организации Объединенных Наций (включая управления и департаменты), которым для выполнения своих функций требуются административные услуги, и б) сотрудников или представителей структур, уполномоченных обращаться с просьбой об оказании административных услуг либо им в качестве сотрудников Организации, либо в интересах структуры.

шений, а в контексте реформы системы управления такие полномочия будут делегироваться непосредственно Генеральным секретарем и будут расширены. Глобальные центры совместного обслуживания будут содействовать выполнению решений руководителей программ путем предоставления соответствующих административных вспомогательных услуг. Модель глобального обслуживания будет способствовать оказанию инициативной поддержки клиентам, при этом систематически будет оцениваться эффективность деятельности для обеспечения большей прозрачности административных расходов, повышения качества и своевременности и будет применяться механизм непрерывного совершенствования, подкрепленный системой контроля за эффективностью деятельности. Функционирование модели будет поддерживаться надежными механизмами управления и передачи рассмотренных вопросов на более высокий уровень.

## **В. Экономическое обоснование**

8. Цель настоящего раздела — оценить выгоды от внедрения модели глобального обслуживания в сравнении с прогнозируемыми затратами. Преимущества предлагаемого распределения мест расположения центров совместного обслуживания сопоставляются с существующей ситуацией, а для определения срока достижения безубыточности и последующей экономии делается оценка нынешних расходов (то есть базовый сценарий), которые сопоставляются с прогнозируемыми будущими расходами. Этот анализ касается осуществления процессов, в настоящее время входящих в сферу охвата модели глобального обслуживания, которая будет внедрена с 2019 года, о чем более подробно говорится в разделе III.A ниже.

### **1. Оценка альтернативных вариантов**

9. **Существующая ситуация.** В настоящее время выполнение административных функций Секретариата Организации Объединенных Наций рассредоточено, и они осуществляются в отделениях, расположенных по всему миру. Это привело к применению несогласованных моделей предоставления услуг и значительным расхождениям в том, что касается обслуживания клиентов и стоимости. Модель глобального обслуживания призвана обеспечить повышение эффективности, стандартизацию и прогнозируемое изменение масштабов предоставления услуг.

10. **Будущие варианты.** Другие структуры системы Организации Объединенных Наций, включая Программу развития Организации Объединенных Наций, Детский фонд Организации Объединенных Наций, Продовольственную и сельскохозяйственную организацию Объединенных Наций, Всемирную организацию здравоохранения и Международную организацию по миграции, уже перешли к совместному предоставлению услуг посредством применения моделей, предусматривающих один или несколько центров обслуживания. Хотя эта существующая инфраструктура центров обслуживания уже функционирует, объем работы Секретариата намного превышает возможности любого существующего центра обслуживания Организации Объединенных Наций, и поэтому ни один из этих центров не считается способным для удовлетворения потребностей всего Секретариата в настоящее время. С учетом этого разработка модели глобального обслуживания была сосредоточена на поиске специального решения для Секретариата, которое бы позволяло наилучшим образом удовлетворять потребности Организации, используя при этом опыт, накопленный при внедрении таких моделей в Секретариате (например, Региональный центр обслуживания в Энтеббе, Уганда, и Кувейтское объединенное бюро поддержки), и опыт других организа-

ций системы Организации Объединенных Наций. В модели учитываются потенциальные возможности предоставления услуг в рамках всей Организации Объединенных Наций в будущем.

11. При выборе количества и распределении будущих мест расположения центров совместного обслуживания были рассмотрены различные конфигурации и сценарии как с учетом сферы охвата услуг, предусмотренных на 2019 год, так и с учетом возможного расширения сферы охвата в последующий период. На диаграмме II приводится краткая информация о преимуществах и недостатках создания разного количества центров совместного обслуживания.

#### Диаграмма II

#### Преимущества и недостатки вариантов распределения центров совместного обслуживания

	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<b>Одно или два места расположения центров совместного обслуживания</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более высокая степень согласованности процесса и предоставления услуг</li> <li>• Менее громоздкая надстроечная структура и структура управления</li> <li>• Больше возможностей для специализации функций в больших подразделениях</li> <li>• Проще создавать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охватывается меньше часовых поясов и регионов</li> <li>• Менее надежная модель повышения устойчивости функционирования</li> <li>• Ограниченные возможности для поиска кандидатов, обладающих требуемыми языковыми навыками</li> </ul>
<b>Три или четыре места расположения центров совместного обслуживания</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенциальная возможность для охвата большего количества часовых поясов и регионов</li> <li>• Возможность применять модель обслуживания по принципу «следуй за солнцем» с достаточным охватом/перекрытием для обеспечения круглосуточного обслуживания</li> <li>• Более надежная модель повышения устойчивости функционирования</li> <li>• Больше возможностей для поиска кандидатов, обладающих требуемыми языковыми навыками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риск, связанный с применением неодинакового процесса и системы предоставления услуг</li> <li>• Более громоздкая надстроечная структура и структура управления</li> <li>• Сложнее создавать в нескольких местах</li> </ul>

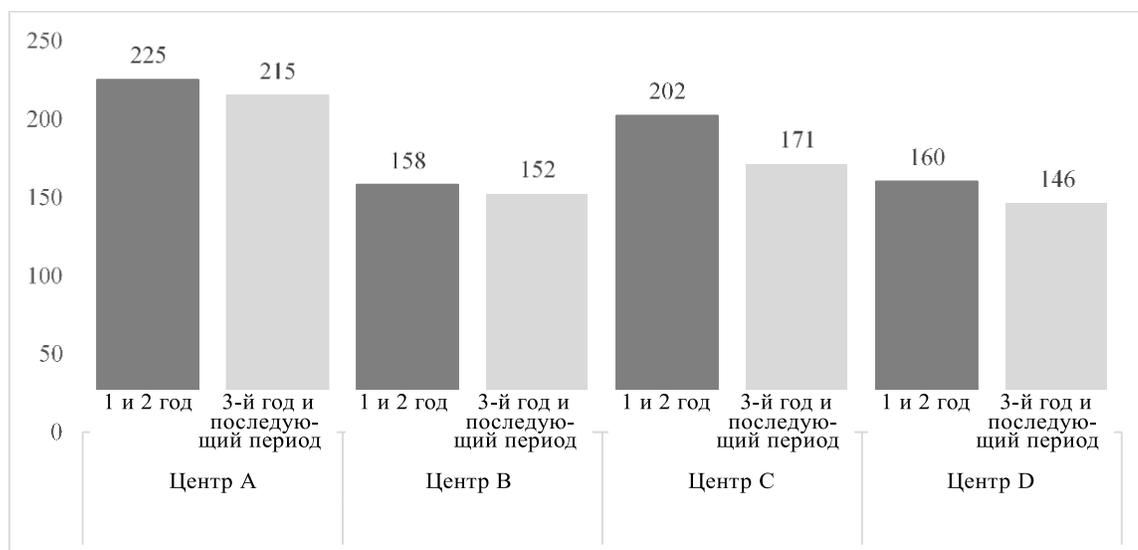
12. С учетом преимуществ и недостатков создания разного количества центров совместного обслуживания Генеральный секретарь рекомендует сосредоточить независимую от местонахождения операционную деятельность отделений и миссий в четырех центрах совместного обслуживания. В предыдущих предложениях предусматривалось создание в конечном итоге минимум двух центров совместного обслуживания, но при этом почти все конфигурации такой модели

приводили бы к ограничению способности удовлетворять неотложные потребности клиентов после окончания рабочего дня и были бы уязвимы из-за отсутствия достаточного потенциала для принятия мер в случае чрезвычайной ситуации в определенное время. Анализ показал, что комбинация из четырех мест расположения центров совместного обслуживания не приведет к существенному увеличению расходов по сравнению с ранее предложенными моделями, предусматривающими два или три центра. Более подробная информация о подходе, примененном в отношении критериев определения мест расположения, их оценки и выбора, приводится в разделе III.B ниже.

13. Деятельность четырех центров будет координироваться посредством структуры глобального управления, которая будет базироваться в одном из рекомендуемых мест, расположенном в часовом поясе, наиболее приближенном к условному центру. Общий штат четырех центров будет насчитывать 745 сотрудников в первые два года работы, а начиная с третьего года он сократится до 684 сотрудников, так как будет достигнута экономия за счет повышения эффективности и будут усовершенствованы процессы. На диаграмме III ниже приводится сводная информация о распределении должностей.

Диаграмма III

### Предполагаемое распределение должностей по центрам



14. Шестьсот восемьдесят четыре должности, необходимые для базовых операций, будут финансироваться по статье «Должности», а еще 61 внештатная должность, необходимая в первый и второй годы, будет финансироваться по статье «Временный персонал общего назначения». Средства на финансирование должностей дополнительного персонала, необходимого для осуществления мероприятий по осуществлению проекта и наращиванию потенциала, будут включены в проектные ресурсы, о которых говорится в разделе IV.A ниже. Эти должности также будут финансироваться за счет ресурсов, выделяемых на временный персонал общего назначения.

## 2. Базовые и будущие расходы

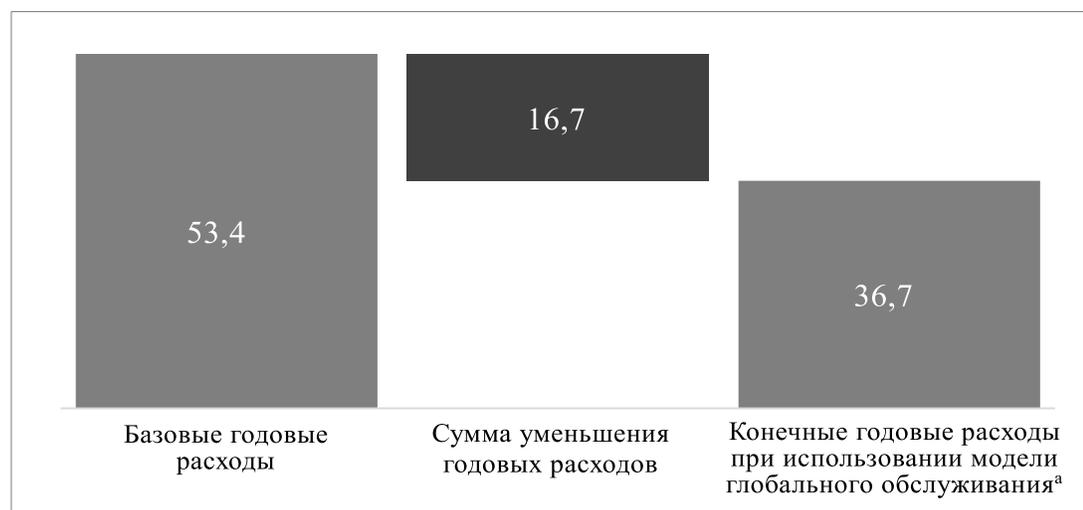
15. В рекомендации по размещению центров совместного обслуживания в четырех местах предлагается оптимизированная структура расходов по сравнению с существующими расходами на деятельность по оказанию операционных услуг, включенных в сферу охвата (см. диаграмму IV). После того как проект будет

полностью осуществлен, расходы, по оценкам, снизятся по сравнению с базовыми на 16,7 млн долл. США в год. Для обеспечения согласованности методологии расходы по персоналу были рассчитаны на основе чистого оклада и общих расходов по персоналу, за исключением налогообложения персонала.

#### Диаграмма IV

#### Сопоставление конечных годовых расходов с базовыми

(В млн долл. США)



<sup>a</sup> Конечные расходы при использовании модели глобального обслуживания исчислены по состоянию на пятый год функционирования.

#### Предположения в отношении осуществления

16. В основу расчета базовых и будущих расходов, указанных в приведенных ниже таблицах, положены следующие предположения:

а) расположенные в четырех местах центры обслуживания будут вводиться в действие последовательно в течение первого года функционирования, при этом объем операций будет наращиваться для обеспечения постепенного увеличения количества обслуживаемых клиентов. Более подробную информацию о планировании осуществления см. в разделе IV.A. С учетом масштабов и сложности операций по поддержанию мира любой переходный период, который может повлиять на предоставление миротворческих услуг, придется на вторую половину 2019 года. Это будет способствовать более плавной передаче функций по предоставлению услуг и позволит использовать уроки, извлеченные из работы с мелкими клиентами на раннем этапе внедрения. Более подробную информацию о влиянии модели глобального обслуживания на существующую систему совместного обслуживания и работу бэк-офисов на местах см. в разделе IV.B;

б) для содействия передаче знаний и развитию потенциала в центре совместного обслуживания в плане осуществления предусмотрено направление в каждое место расположения центра группы сотрудников, имеющих опыт работы по оказанию административных операционных услуг, на основе временных назначений на срок от 12 до 24 месяцев с момента начала функционирования каждого центра. Эти сотрудники будут вести профессиональную подготовку новых сотрудников, оказывать им производственную поддержку и инструктиро-

вать их без отрыва от работы. Примерно половина этих сотрудников будет оставлена на второй год работы, чтобы обеспечить сохранение в центрах потенциала для решения сложных вопросов и содействия профессиональному развитию персонала, набираемого на национальной основе;

с) в дополнение к персоналу, задействованному в наращивании потенциала, будет создана небольшая служба оперативной поддержки с использованием персонала, работающего на основе временных назначений, для оказания оперативной поддержки в области людских ресурсов для всех центров. Это функциональное подразделение будет включено в секции административного обслуживания персонала, как только будет создан достаточный потенциал для предоставления услуг;

д) для содействия налаживанию работы каждого центра на начальном этапе на основе временных назначений на срок в один год будут наняты руководитель проекта и дополнительные специалисты по людским ресурсам (для найма персонала). Кроме того, центру А в течение шести месяцев будет оказываться содействие в обеспечении присутствия в сетях Интернет и Интранет и в создании архитектуры данных для центров обслуживания.

### Анализ затрат и выгод

17. В рамках анализа затрат и выгод сравниваются финансовые показатели при использовании существующей и будущей моделей и определяется разница между ними. Для получения базового показателя для сопоставления с будущей моделью была рассчитана нынешняя стоимость операций, а затем чистая сумма снижения стоимости, полученная по результатам сравнения двух моделей, была сопоставлена с общей стоимостью реализации проекта, чтобы рассчитать срок достижения его безубыточности.

18. В методологии предусматривается определение фиксированной даты, с которой начнется предоставление услуг центрами обслуживания, однако в действительности предоставление совместных услуг во всех центрах будет наращиваться в 2019 году в соответствии со смещенным графиком постепенно, а не мгновенно. Чтобы решить эту проблему, в расчетах затрат и выгод в качестве такой даты используется 1 июля 2019 года — дата, которая представляет собой среднюю дату начала предоставления услуг.

### Базовая стоимость операций

19. В нижеследующей таблице 1 приводятся данные о расчетной базовой стоимости осуществления операционной деятельности в пределах сферы охвата, полученной с использованием существующей структуры Организации и сценария, при котором никакие изменения не предусматриваются.

Таблица I  
Базовая стоимость операций

(В тыс. долл. США)

Год	Первый	Второй	Третий	Четвертый	Пятый
Сметные расходы на предоставление услуг в пределах сферы охвата	53 400	53 400	53 400	53 400	53 400

Примечание: Суммы по годам отражают стоимость операций за период с 1 июля по 30 июня, при этом первый год начинается 1 июля 2019 года.

### Будущие оперативные расходы

20. В нижеследующей таблице 2 приводятся данные о будущих оперативных расходах на обеспечение функционирования центров совместного обслуживания в четырех рекомендованных местах их расположения в период с 2019 года по 2023 год. По мере налаживания стабильного функционирования центров совместного обслуживания ожидается, что со временем расходы могут снизиться за счет повышения эффективности.

Таблица 2

### Будущие оперативные расходы

(В тыс. долл. США)

Год	Первый <sup>a</sup>	Второй	Третий	Четвертый	Пятый
Сметные расходы на предоставление услуг, входящих в сферу охвата	27 357	37 043	36 741	36 741	36 741

<sup>a</sup> Оперативные расходы новых центров в период наращивания объема услуг в течение нулевого года включены в расходы переходного периода, подробная информация о которых содержится в пункте 21 и таблице 3. Это сделано для обеспечения более четкого сравнения сопоставимых моделей осуществления операционной деятельности.

### Единовременные расходы переходного периода

21. В таблице 3 приводятся данные о расходах на осуществление проекта, связанных с первыми тремя годами работы центров совместного обслуживания в четырех рекомендуемых местах. Предлагаемый бюджет на осуществление проекта охватывает ожидаемые расходы, связанные с переводом персонала, созданием центров/обеспечением помещениями в новых местах, расходы, связанные с сокращением численности персонала затронутых подразделений, и все другие сопутствующие расходы по проекту для обеспечения перехода от использования существующей структуры Организации к будущей модели центров обслуживания. Как указано в таблице 3, общая сумма предполагаемых расходов в периоды подготовки, осуществления и стабилизации составит около 53,045 млн долл. США.

Таблица 3

### Единовременные расходы переходного периода

(В тыс. долл. США)

Год	Нулевой	Первый	Второй	Третий	Четвертый	Пятый
Единовременные расходы на осуществление проекта	23 252	26 708	3 085	–	–	–

### Анализ для определения срока достижения безубыточности

22. Учитывая общие затраты на осуществление проекта, предусмотренные в предложении, и прогнозируемую годовую экономию средств в результате внедрения новой структуры по сравнению с базовыми оперативными расходами, ожидается, что проект достигнет безубыточности через три с половиной года и позволит Организации в течение первых пяти лет сэкономить в общей сложности 39 млн долл. США.

### III. Всеобъемлющее предложение

23. В настоящем разделе описываются все элементы, включенные в модель глобального обслуживания. Всеобъемлющее предложение разработано на основе методологии, предусматривающей шесть этапов и изложенной в докладе Генерального секретаря о базовых элементах модели глобального обслуживания, предлагаемой Секретариатом Организации Объединенных Наций (A/70/323). Эти этапы включают:

- **Этап 1:** административные процессы оцениваются с точки зрения их зависимости от местонахождения и включаются в одну из трех категорий: «процессы в штаб-квартире», «процессы в узловом центре» или «местные процессы»;
- **Этап 2:** проводится оценка влияния на практическую деятельность, а также сложности перевода процесса в центр совместного обслуживания;
- **Этап 3:** определяются организационные структуры Секретариата, к которым относятся соответствующие функциональные обязанности, с тем чтобы определить, где в настоящий момент выполняются те и или иные функции, и количественно оценить объем работы, выполняемой в связи с осуществлением каждого процесса (см. раздел III.C.3);
- **Этап 4:** определяются потенциальные места расположения объединенных административных служб с учетом соображений качества и рентабельности (см. раздел III.B);
- **Этап 5:** разрабатывается экономическое обоснование модели глобального обслуживания (см. раздел II.B);
- **Этап 6:** составляется матрица рисков, с тем чтобы оценить потенциальные риски и разработать стратегию их снижения (см. раздел IV.D).

#### A. Сфера охвата услуг

24. В соответствии с разделом XIX резолюции 70/248 А Генеральной Ассамблеи разрабатываемая модель глобального обслуживания охватывает только предоставление административных вспомогательных услуг.

25. Как отмечается в предыдущем докладе Генерального секретаря (A/71/417, пункты 7 и 8), в соответствии с первым этапом изложенной выше методологии, предусматривающей шесть этапов, была проведена оценка и классификация 386 административных процессов, осуществляемых как в рамках, так и за рамками общеорганизационной системы планирования ресурсов (система «Умоджа»). По результатам этой оценки 201 процесс был отнесен к категории процессов, подходящих для осуществления в «узловом центре» (т.е. не зависящих от местонахождения) с возможностью интеграции в будущие центры совместного обслуживания в рамках модели глобального обслуживания. Консультативный комитет в своем докладе, содержащемся в документе A/71/666, просил представить всеобъемлющий и подробный перечень, охватывающий весь этот 201 процесс, с четким указанием тех, которые должны быть интегрированы на каждом этапе.

26. С учетом просьбы Консультативного комитета и для уточнения сферы применения модели глобального обслуживания для оценки влияния на практическую деятельность, а также сложности перевода процессов в центр совместного обслуживания был проведен углубленный анализ 201 процесса в соответствии со вторым этапом методологии. В результате проведения этого анализа были определены:

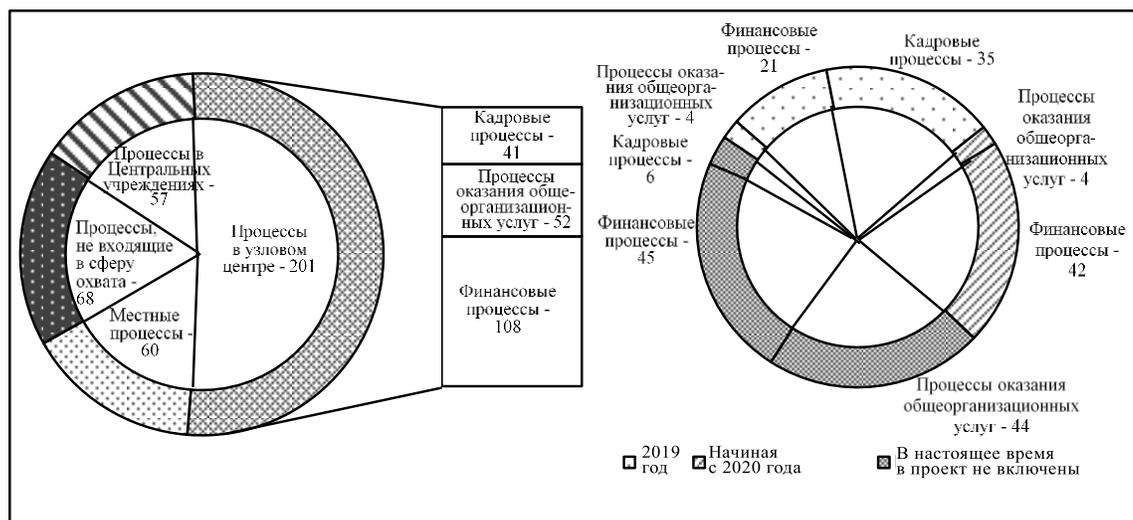
а) **Процессы, которые, как ожидается, будут осуществляться в глобальных центрах совместного обслуживания в 2019 году.** Большинство этих процессов относятся к трем основным сферам услуг: административное обслуживание персонала, оплата счетов и начисление заработной платы. Процессы, связанные с выверкой банковских счетов, расчетами сумм паушальной выплаты в связи с поездками и перевозкой имущества, а также с подготовкой финансовой отчетности для полевых миссий, находящихся в ведении Департамента полевой поддержки, также были рассмотрены на предмет включения в проект в 2019 году, поскольку считается, что объединение этих дополнительных процессов может быстро принести выгоду.

б) **Процессы, которые, как ожидается, не будут осуществляться в глобальных центрах совместного обслуживания в 2019 году, но могут быть рассмотрены на предмет включения в проект в рамках последующего расширения сферы охвата начиная с 2020 года.**

в) **Процессы, осуществление которых в глобальных центрах совместного обслуживания в настоящее время не предусматривается,** поскольку они либо не входят на данном этапе в сферу применения модели глобального обслуживания (то есть не являются по своему характеру административными вспомогательными процессами), либо эффективность которых может быть повышена благодаря совместному нахождению в месте осуществления другой деятельности, не относящейся к функциям узлового центра, и поэтому будет целесообразнее пока продолжать осуществлять их в прежних местах. В будущем будет проводиться анализ этих процессов для обеспечения того, чтобы услуги и впредь предоставлялись в соответствии с потребностями клиентов.

27. Результаты проведенной оценки (см. диаграмму V) показали, что из 201 процесса, не зависящего от местонахождения, в 2019 году в центрах общего обслуживания, как ожидается, будут осуществляться 60 процессов, в том числе 35 процессов, относящихся к административному обслуживанию персонала, 21 финансовый процесс и 4 процесса оказания общеорганизационных услуг. Было выявлено в общей сложности 46 процессов, в том числе 42 финансовых процесса и 4 процесса оказания общеорганизационных услуг, в отношении которых может быть проведена повторная оценка и которые могут быть интегрированы в рамках последующего расширения сферы охвата начиная с 2020 года, и 95 процессов, в том числе 6 кадровых процессов, 45 финансовых процессов и 44 процесса оказания общеорганизационных услуг, осуществление которых в центрах совместного обслуживания в настоящее время не предусматривается. Подробный перечень 201 названного процесса приводится в приложении II.

Диаграмма V  
Оценка процессов, проведенная в 2017 году



## V. Выбор мест размещения центров совместного обслуживания

### 1. Критерии оценки

28. В целях содействия выбору оптимальной комбинации дополнительных мест расположения центров совместного обслуживания в 2017 году была проведена оценка мест расположения. Оценка проводилась на основе критериев, изложенных в предыдущих докладах Генерального секретаря (A/70/323 и A/71/417), и с учетом соответствующих резолюций Генеральной Ассамблеи и рекомендаций Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам. Использовались, в частности, следующее критерии:

- безопасность и стабильность обстановки;
- возможность размещения сотрудников вместе с семьями;
- аспекты, касающиеся медицинского обслуживания, образования и доступа, в том числе наличие надежных медицинских учреждений, учебных заведений и расположенного поблизости международного аэропорта;
- наличие инфраструктуры, в том числе надежной и современной информационно-коммуникационной инфраструктуры, и наличие возможности для расширения, предполагающего быстрое обеспечение персонала жильем без крупных дополнительных инвестиций Организации Объединенных Наций в инфраструктуру;
- наличие квалифицированной местной рабочей силы, обладающей необходимыми навыками;
- хорошие отношения с правительством страны пребывания для обеспечения признания привилегий и иммунитетов Организации Объединенных Наций и возможности получения виз сотрудниками Организации Объединенных Наций и их супругами и детьми;
- расходы по персоналу и оперативные расходы.

29. Кроме того, с учетом уроков, извлеченных из опыта других структур Организации Объединенных Наций, которые внедрили практику совместного обслуживания, и доклада Объединенной инспекционной группы (JIU/REP/2016/11), в рамках оценки были приняты во внимание дополнительные критерии, в том числе:

а) необходимость обеспечения охвата часовых поясов, в которых осуществляется деятельность Секретариата в разных странах мира. Размещение центров совместного обслуживания в разных часовых поясах позволит эффективно оказывать услуги клиентам в разных местах. Применение такого подхода также будет содействовать использованию модели оказания поддержки по принципу «следуй за солнцем», т.е. такого глобального рабочего процесса, при котором определенные операции, когда это требуется, могут производиться и передаваться между центрами совместного обслуживания, расположенными в разных часовых поясах, с тем чтобы обеспечить более оперативное принятие необходимых мер и уменьшить задержки;

б) необходимость обеспечения бесперебойного функционирования в случае перебоя в предоставлении услуг в одном из центров, с тем чтобы гарантировать продолжение осуществления массовых операций;

в) учет конкретных требований различных подразделений Секретариата, включая требования в отношении знания языков;

г) возможность облегчить в будущем объединение служб для обеспечения совместного обслуживания структур системы Организации Объединенных Наций, где это целесообразно, и тем самым способствовать применению подхода, основанного на принципе «единства действий».

## 2. Подход к оценке и выбору места расположения

30. Для оценки места расположения был применен подход, предусматривающий четыре этапа. Для оказания помощи в проведении оценки и с целью обеспечения проведения независимого экспертного анализа, включая разработку системы оценки и проведение первоначальной оценки в соответствии с заранее установленными критериями, утвержденными Руководящим комитетом по модели глобального обслуживания, была привлечена консалтинговая фирма. Упомянутый подход включал следующие этапы:

а) **Разработка системы оценки.** На этом этапе была разработана система оценки, предусматривающая:

i) определение минимальных требований<sup>4</sup> к местам расположения, в отношении которых будет проводиться дополнительная оценка;

ii) разработка критериев начисления баллов, которые будут использоваться при проведении оценки;

iii) определение источников данных (как внутренних, так и общественных источников) для оценки каждого критерия;

б) **Проведение первоначальной оценки в соответствии с минимальными требованиями.** На этом этапе все места расположения, рассматриваемые в рамках оценки, были оценены в соответствии с минимальными требованиями,

<sup>4</sup> На основе критериев, предложенных Генеральной Ассамблее в документах [A/70/323](#) и [A/71/417](#).

определенными в рамках системы оценки. Места расположения, которые не отвечали минимальным требованиям, были исключены из дальнейшего рассмотрения;

с) **Оценка в соответствии с критериями начисления баллов.** На этом этапе места расположения, которые полностью удовлетворяли минимальным требованиям, были оценены на основе следующих критериев начисления баллов, утвержденных Руководящим комитетом: стоимость (40 процентов), наличие местной квалифицированной рабочей силы (40 процентов) и соответствие места расположения требованиям (20 процентов) (см. диаграмму VI).

d) **Составление короткого списка рекомендуемых мест расположения.** На этом этапе места расположения были ранжированы, и по результатам оценки на основе критериев начисления баллов, включая качественную и количественную оценку стоимости, качество местной рабочей силы и соответствие места расположения требованиям, был составлен короткий список. Затем для определения оптимальных комбинаций дополнительных мест расположения группа по проекту создания модели глобального обслуживания провела дальнейший анализ сравнительных преимуществ каждого места расположения с учетом, в частности, факторов стоимости, охвата часовых поясов и наличия персонала со знанием языков.

Диаграмма VI

#### Критерии начисления баллов в рамках оценки мест расположения

<p style="text-align: center;"><b>Стоимость (40 процентов)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расходы по персоналу</li> <li>• Оперативные расходы</li> <li>• Единовременные начальные расходы</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Наличие местной квалифицированной рабочей силы (40 процентов)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие</li> <li>• Качество</li> <li>• Владение языками</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Соответствие места расположения требованиям (20 процентов)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество жизни</li> <li>• Риски в стране</li> <li>• Наличие инфраструктуры</li> </ul>
--	---	---

### 3. Рекомендация в отношении мест расположения

31. В пункте 6 раздела XVII своей резолюции [71/272](#) А Генеральная Ассамблея подтвердила, что в предложении в отношении модели глобального обслуживания следует учитывать необходимость использования всей существующей инфраструктуры Организации Объединенных Наций, в том числе за пределами Центральных учреждений. С учетом этого в оценку мест расположения были включены 45 существующих мест базирования структур Организации Объединенных Наций (включая ее фонды и программы), в которых предоставляются административные вспомогательные услуги<sup>5</sup>. Из 45 мест расположения 28 мест полностью соответствовали минимальным требованиям, и в отношении них была проведена оценка на основе критериев начисления баллов.

<sup>5</sup> 45 мест расположения включают Абиджан, Аддис-Абебу, Алматы, Амман, Апиу, Бангкок, Бейрут, Бонн, Бриндизи, Будапешт, Валенсию, Вашингтон, округ Колумбия, Вену, Дакар, Дубай, Женеву, Инчхон, Йоханнесбург, Каир, Катманду, Кигали, Кингстон, Копенгаген, Куала-Лумпур, Кувейт, Лусаку, Манаму, Мехико, Монтевидео, Найроби, Ниамей, Нью-Дели, Нью-Йорк, Панаму, Порт-оф-Спейн, Рабат, Рим, Рио-де-Жанейро, Сантьяго, Стамбул, Сува, Ташкент, Фукуоку, Энтеббе и Яунде.

32. Результаты подробной оценки показали, что места А, В, С и D<sup>6</sup> получили самые высокие оценки в своих регионах (т. е. в Европе, Африке, Азии и Америке). Был проведен более углубленный анализ сценариев, предусматривающих создание двух, трех и четырех центров совместного обслуживания, с использованием различных комбинаций из четырех мест расположения и с учетом сметных расходов и сильных и слабых сторон каждой комбинации. Исходя из результатов этого анализа и с учетом всех критериев, относящихся к оценке мест расположения, было предложено выбрать все четыре места расположения. Выбор этой комбинации не повлечет значительного увеличения затрат по сравнению с ранее предложенными моделями, предусматривающими два или три центра. Что еще более важно, это позволит получить следующие преимущества:

- а) обеспечение охвата всех часовых поясов и близость к клиентам, что позволит лучше удовлетворять потребности клиентов и эффективно предоставлять услуги клиентам в разных местах;
- б) создание еще одного центра, который возьмет на себя часть большого объема работы, выполняемой в Африке и Европе, что позволит улучшить планирование повышения устойчивости функционирования в этих регионах;
- в) наличие достаточного количества специалистов со знанием языков для обслуживания клиентов на глобальном уровне;
- г) размещение совместно с существующими в рамках системы Организации Объединенных Наций центрами совместного обслуживания для целей использования имеющихся знаний, передового опыта и сотрудничества.

33. Потенциальный риск, связанный с созданием четырех центров совместного обслуживания в короткие сроки, будет уменьшен благодаря применению подхода, предусматривающего поэтапный ввод в действие, о котором более подробно говорится в разделе IV.A ниже. Проблемы, связанные с обеспечением согласованного предоставления услуг при наличии большего числа центров обслуживания, будут в определенной степени решены путем размещения директора, отвечающего за глобальное совместное обслуживание, в одном из центров обслуживания, а также путем подчинения центров обслуживания непосредственно этому директору. Признавая необходимость дальнейшего расширения модели для удовлетворения чрезвычайных и первоочередных потребностей в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций, в предложении предусмотрено также создание небольшой вспомогательной группы, которая будет базироваться в Нью-Йорке и функциональные обязанности которой будут заключаться в принятии мер быстрого реагирования, в частности в связи операциями, касающимися обслуживания конференций и делегатов.

## **C. Система функционирования центров совместного обслуживания**

### **1. Управление**

34. Передовой опыт, накопленный центрами совместного обслуживания организаций системы Организации Объединенных Наций и Секретариата, и уроки, извлеченные из их работы, а также рекомендации Объединенной инспекционной группы (JIU/REP/2016/11, раздел VII), четко указывают на исключительно важное значение системы эффективного управления для того, чтобы добиться

---

<sup>6</sup> Дополнительную информацию и названия мест расположения центров см. в документе [A/72/801/Add.1](#).

успешного функционирования центров совместного обслуживания и обеспечивать такое функционирование. Для обеспечения эффективной работы центров совместного обслуживания важно создать структуру управления, в которой четко определены порядок подчиненности, обязанности и порядок подотчетности, а также предусмотрен контроль за выполнением работы.

35. С этой целью при разработке системы управления и надзора для модели глобального обслуживания необходимо руководствоваться следующими принципами:

а) четкое определение порядка подчиненности и делегирования полномочий для управления центром обслуживания, с тем чтобы обеспечить исполнение полномочий и подотчетность;

б) обеспечение оперативной независимости центра совместного обслуживания, включая способность самостоятельно принимать решения на оперативном уровне, наличие собственных ресурсов и осуществление надзора за всем процессом в рамках центров, при этом такая независимость должна сочетаться с надлежащей подотчетностью и надзором;

в) обеспечение ответственности за качество услуг, предоставляемых центром совместного обслуживания, чему должно способствовать заключение соглашений об уровне обслуживания между центрами обслуживания и их клиентами;

г) обеспечение подотчетности перед государствами-членами и прозрачности в отношении финансовой и оперативной деятельности посредством бюджетирования по результатам и представления отчетности по результатам работы;

д) тесная координация и консультации с руководителями директивного уровня для обеспечения того, чтобы при разработке политики учитывались оперативные потребности;

е) наличие механизмов проведения консультаций с клиентами для обеспечения активного участия клиентов в контроле за эффективностью предоставления услуг.

36. В соответствии с предлагаемой новой парадигмой управления директор, отвечающий за глобальное совместное обслуживание, будет подчиняться заместителю Генерального секретаря, возглавляющему Департамент оперативной поддержки, и при этом он будет тесно взаимодействовать и консультироваться с Департаментом по вопросам управления, стратегии, политики и соблюдения требований для обеспечения согласованности политики и рабочих процессов, выполняемых в глобальных центрах совместного обслуживания. Департамент по вопросам управления, стратегии, политики и соблюдения требований будет разрабатывать политику, контролировать и оценивать деятельность центров и давать рекомендации по улучшению работы по мере необходимости.

37. Для обеспечения того, чтобы отделения за пределами Центральные учреждений, региональные комиссии, полевые миссии, управления и департаменты полностью сохраняли свои полномочия по принятию решений и эффективно выполняли свои мандаты, в плане перехода к использованию модели глобального обслуживания будут предусмотрены следующие конкретные меры:

а) передача центрам обслуживания функций по оказанию операционных услуг, не зависящих от местонахождения, что позволит основным подразделениям сосредоточиться на выполнении мандатов. Например, подразделение-кли-

ент решает, какого кандидата выбрать для заполнения вакансии, а центр совместного обслуживания, на основе этого решения, будет заниматься оформлением приема на работу, обработкой документов, связанных с причитающимися сотрудникам пособиями и выплатами, и начислением заработной платы сотруднику в соответствии с установленной нормативной базой;

b) создание в качестве переходной меры местной структуры поддержки клиентов под управлением центров обслуживания;

c) включение представителей отделений за пределами Центральных учреждений, региональных комиссий, полевых миссий, управлений и департаментов в состав Совета клиентов в рамках модели глобального обслуживания в качестве механизма для обеспечения их вклада в работу центров и получения отзывов клиентов об их работе.

### **Управление глобальными центрами совместного обслуживания**

38. Будет создана единая структура управления центрами совместного обслуживания под руководством Директора (глобальное совместное обслуживание) для обеспечения стратегического руководства всеми центрами совместного обслуживания, расположенными в разных местах, и надзора за их деятельностью, а также для обеспечения согласованности действий между расположенными в разных местах центрами и функциональными подразделениями. Директор будет отвечать за определение направленности деятельности и контроль за осуществлением операций по совместному обслуживанию. Руководители отдельных центров совместного обслуживания будут подчиняться непосредственно Директору. Руководители отдельных центров будут обладать необходимыми управленческими полномочиями для контроля за повседневной работой центров и их ресурсами. Они будут также отвечать за предоставление услуг и будут подотчетны за это, в том числе за разработку и реализацию вариантов решения проблем, поднятых клиентами.

### **Совет клиентов**

39. Будет создан Совет клиентов, сопредседателями которого будут заместители Генерального секретаря, возглавляющие Департамент оперативной поддержки и Департамент по вопросам управления, стратегии, политики и соблюдения требований. Этот форум будет оценивать эффективность совместного обслуживания, анализировать результаты опросов для установления степени удовлетворенности клиентов и давать рекомендации по повышению качества предоставляемых услуг и степени удовлетворенности клиентов. Он будет также обеспечивать, чтобы при разработке политики учитывались оперативные потребности и чтобы потребности клиентов удовлетворялись. Представители клиентов в совете будут представители клиентов центров совместного обслуживания.

### **Управление процессами**

40. Обязанности по управлению процессами возлагаются на руководство глобальных центров совместного обслуживания. Деятельность по управлению процессами будет сосредоточена на контроле за эффективностью работы и на обеспечении повышения эффективности сквозных процессов. В частности, руководство центров будет отвечать за определение и стандартизацию процессов, выявление, разработку и реализацию инициатив по совершенствованию процессов, адаптацию процессов с учетом меняющихся оперативных потребностей и представление руководителям директивного уровня информации по вопросам, кото-

рые влияют на процессы совместного обслуживания, и обеспечение согласованности с политикой. Кроме того, будут проводиться текущие консультации между руководителями директивного уровня и руководством центров совместного обслуживания для выявления потенциальных возможностей для совершенствования деятельности.

## 2. Структура глобальных центров совместного обслуживания

41. Для обеспечения внутреннего контроля качества в рамках всей структуры глобальных центров совместного обслуживания предлагается четко определить функции и обязанности для повышения качества обслуживания, обеспечения стандартизации и оптимизации ресурсов и расходов. Эти функции будут распределены между подразделениями, отвечающими за «оперативный контроль», «оптимизацию процессов», «профессиональную подготовку персонала и клиентов» и «взаимодействие с клиентами» (см. диаграмму VII). Эти подразделения, занимающиеся глобальными операциями и надзором, будут входить в канцелярию Директора (глобальное совместное обслуживание) и размещаться совместно с одним из центров совместного обслуживания, как указано в разделе II.B выше. Директор отвечает за руководство деятельностью глобальных центров совместного обслуживания и надзор за ней, в том числе, помимо прочего, за:

- a) взаимодействие с правительствами принимающих стран, в которых размещаются центры совместного обслуживания;
- b) взаимодействие со старшим руководством и руководящими органами;
- c) координацию действий с другими структурами Организации Объединенных Наций, базирующимися в данном месте;
- d) заключение с клиентами соглашений об уровне обслуживания;
- e) обеспечение согласованности в обслуживании между центрами;
- f) обеспечение того, чтобы у клиентов оставалось одинаковое впечатление об услугах, предоставляемых во всех местах расположения центров обслуживания;
- g) определение приоритетов в деятельности по совместному обслуживанию во всех местах расположения центров обслуживания.

42. Для содействия выполнению глобальных функций и координации административной деятельности четырех центров в Канцелярию Директора входит административный сотрудник. Канцелярия будет использовать административную группу центра обслуживания А для обеспечения местного административного вспомогательного обслуживания, в частности связанного с бюджетированием, закупками и наймом персонала.

43. В канцелярии руководителей центров будут входить небольшие административные группы, возглавляемые административным сотрудником, который будет отвечать за местные процессы, в частности связанные с бюджетированием, закупками, информационно-коммуникационной поддержкой, набором персонала и контролем за эффективностью деятельности. Руководители (на должностях уровня Д-1) четырех центров обслуживания подчиняются Директору (глобальное совместное обслуживание) (Д-2) в Департаменте оперативной поддержки.

Диаграмма VII  
**Функциональная структура глобальных центров совместного обслуживания<sup>7</sup>**



**Группа оперативного контроля**

44. Цель Группы оперативного контроля заключается в представлении информации о результатах работы в сравнении с соглашениями об уровне обслуживания и ключевыми показателями эффективности по глобальным центрам совместного обслуживания и проведении самостоятельной аудиторской деятельности. В основные обязанности Группы входит:

- a) разработка стандартных механизмов отчетности, применимых к глобальным центрам совместного обслуживания;
- b) оказание содействия в управлении служебной деятельностью персонала и контроле за эффективностью работы центров;
- c) инициирование и управление проведением периодических опросов для определения степени удовлетворенности клиентов; выявление аспектов деятельности, нуждающейся в усовершенствовании, и использование полученной информации при пересмотре соглашений об уровне обслуживания;
- d) консолидация глобальной отчетности в сопоставлении с соглашениями об уровне обслуживания и ключевыми показателями эффективности;
- e) выполнение функций координационного центра для глобального каталога услуг iNeed, включая содержащиеся в каталоге наименования, маршрутизацию запросов и отчетность;
- f) оказание содействия руководителям директивного уровня в контроле за передачей полномочий;
- g) содействие в удовлетворении потребностей, связанных с ревизией, и в представлении отчетности о соблюдении требований по просьбе руководителей директивного уровня и руководителей процессов, надзорных органов и других соответствующих субъектов.

**Секция по оптимизации процессов**

45. Цель Секции по оптимизации процессов заключается в постоянном повышении эффективности оперативной деятельности центров обслуживания. Группа работает в тесном контакте с Группой оперативного контроля. В основные обязанности Группы входит:

<sup>7</sup> Подробная информация о численности персонала приводится в приложении IV.

- a) оказание содействия в определении, оценке и установлении очередности осуществления проектов непрерывного совершенствования деятельности центра совместного обслуживания;
- b) разработка проектов улучшения обслуживания, направленных на улучшение впечатления пользователей об услугах и установление единого уровня обслуживания пользователей во всех глобальных центрах совместного обслуживания;
- c) содействие реорганизации процессов и внесению изменений в процессы;
- d) представление руководителям директивного уровня информации по вопросам, которые влияют на процессы совместного обслуживания, и обеспечение согласованности с политикой;
- e) налаживание, поддержание и сохранение эффективных рабочих отношений между глобальными центрами совместного обслуживания и Управлением информационно-коммуникационных технологий и Управлением по общеорганизационному планированию ресурсов («Умоджа»);
- f) содействие внедрению усовершенствований к системе «Умоджа» и осуществлению последующих этапов ее внедрения во всех глобальных центрах совместного обслуживания.

#### **Группа по профессиональной подготовке персонала и клиентов**

46. Цель Группы по профессиональной подготовке персонала и клиентов заключается в обеспечении последовательной подготовки и повышения квалификации персонала, участвующего в оказании поддержки клиентам и предоставлении услуг. Кроме того, Группа отвечает за разработку учебных программ для клиентов глобальных центров совместного обслуживания, в частности в тех случаях, когда новые клиенты начинают пользоваться совместными услугами или когда изменяются установленные методы работы или правила. Группа тесно взаимодействует с Группой оперативного контроля и Группой по оптимизации процессов, а в ее основные обязанности входит:

- a) разработка и обновление учебных материалов для клиентов, связанных с глобальными центрами совместного обслуживания, и обмен знаниями и материалами для распространения;
- b) планирование мероприятий по обучению и профессиональному развитию персонала и оказание содействия в их проведении с использованием целого ряда методов, включая очное обучение, программы подготовки инструкторов и электронное и смешанное обучение;
- c) сотрудничество с подразделениями по поддержке клиентов для того, чтобы понимать общие запросы пользователей и принимать меры, содействующие проведению учебных мероприятий;
- d) содействие внедрению и использованию в глобальных центрах совместного обслуживания системы управления знаниями посредством создания профессиональных сообществ, таких как технические группы пользователей, и оказания им поддержки и управление процессом наращивания потенциала в центрах;
- e) ведение библиотеки типовых регламентов.

### **Группа взаимодействия с клиентами**

47. Цель Группы взаимодействия с клиентами заключается в том, чтобы служить в качестве ресурса для клиентов и сотрудничать с основными заинтересованными сторонами для обеспечения четкой, своевременной и актуальной связи между поставщиками услуг и клиентами. В основные обязанности Группы входит:

а) разработка и координация осуществления коммуникационной стратегии центра совместного обслуживания с целью своевременного представления конкретной информации, которая побуждает внутренние заинтересованные стороны к эффективной реализации преобразований;

б) разработка и обновление бренда и руководящих принципов центра совместного обслуживания;

в) ведение страниц центра совместного обслуживания в сетях Интранет и Интернет и их постоянное совершенствование в качестве эффективного средства коммуникации;

г) подготовка и распространение материалов, касающихся центра совместного обслуживания, посредством проведения регулярных кампаний в сети Интранет, использования системы оповещения по электронной почте, издания информационных циркуляров, фактологических бюллетеней и ответов на часто задаваемые вопросы, касающиеся глобальных центров совместного обслуживания;

д) организация проведения внешних информационно-разъяснительных мероприятий, включая распространение общедоступных информационных материалов;

е) подготовка мероприятий по взаимодействию с клиентами и управление ими, включая подготовку информационных бюллетеней, общих собраний и семинаров без предварительной записи;

ж) организация поездок для посещения клиентов руководителями и персоналом центра совместного обслуживания;

з) разработка инструкций для глобальных центров совместного обслуживания по вопросам, методам и подходам, касающимся коммуникаций, в частности шаблонов электронных сообщений, текста вариантов ответа на телефонные звонки, контрольных перечней для клиентов и наборов полезной информации для новых сотрудников.

48. Кроме того, старший специалист по обслуживанию клиентов, являющийся руководителем Группы взаимодействия с клиентами, выполняет также в центрах совместного обслуживания функции старшего руководителя по обслуживанию в подразделениях по поддержке клиентов, с тем чтобы обеспечить постоянную поддержку клиентов и контроль за решением неотложных проблем на глобальном уровне.

### **3. Предоставление услуг**

49. Наличие модели, обеспечивающей бесперебойное оказание услуг клиентам, является ключевым аспектом для положительной оценки клиентами модели глобального обслуживания. На диаграмме VIII показан предлагаемый путь прохождения запроса через различные подразделения центра совместного обслуживания. Предлагаемая модель будет функционировать с помощью существующих услуг телефонии и дальней связи, таких как система речевой связи через Интернет и программа “Skype for business”, и будет обеспечивать выполнение заявок

на обслуживание, направленных через глобальный каталог услуг (iNeed или портал для самообслуживания сотрудников системы «Умоджа»). Каналы доступа будут обеспечивать доступ как сотрудникам, так и внешним клиентам, таким как бывшие сотрудники и поставщики, к имеющимся для них услугам.

Диаграмма VIII  
**Модель поддержки клиентов**



50. Большинство сотрудников центра совместного обслуживания будут работать либо в подразделениях по поддержке клиентов, либо в операционных подразделениях, в том числе занимающихся административным обслуживанием персонала, счетами к оплате и начислением заработной платы (см. диаграмму IX). В каждом центре будет также иметься небольшое административное подразделение для удовлетворения собственных административных потребностей, в частности, касающихся найма персонала и бюджетирования.

Диаграмма IX  
**Структура служб по предоставлению услуг центра совместного обслуживания**



### Поддержка клиентов

51. Цель подразделений по поддержке клиентов заключается в обеспечении стандартизованного и оперативного выполнения запросов. Основные обязанности будут включать контроль за выполнением запросов сотрудников, в том числе перенаправление заданий персоналу, осуществляющему операции; решение основных проблем и консультирование по ограниченному кругу директивных вопросов, связанных с операциями, а также контроль за ходом выполнения заданий и информирование конечных пользователей о ходе работы. Подразделения по поддержке клиентов также отвечают за передачу на более высокий уровень нерешенных или неправильно решенных проблем и обеспечение круглосуточной поддержки на случай возникновения исключительных обстоятельств или кризисных ситуаций.

52. Для обеспечения того, чтобы подразделения по поддержке клиентов могли выполнять большую часть заданий, их персонал будет регулярно ротироваться путем перевода из функциональных служб поддержки клиентов в функциональные службы по оказанию услуг и наоборот. Это позволит сотрудникам лучше узнать потребности клиентов и обеспечит, чтобы на запросы персонала отвечали сотрудники, которые знают и понимают услуги, предоставляемые центрами обслуживания.

53. В качестве переходной меры в головных отделениях за пределами Центральных учреждений и региональных комиссиях будет создана местная структура поддержки клиентов для содействия обеспечению взаимодействия с клиентами на местном уровне. Соответствующие ресурсы будут находиться под управлением центра совместного обслуживания.

### Группы/секции по предоставлению услуг

54. Группы и секции по предоставлению услуг<sup>8</sup> создаются с целью оказания операционных услуг. В них будет работать большая часть персонала центров обслуживания. Первоначально в число подразделений по обслуживанию будут входить только службы по оплате счетов (включая требования поставщиков и требования об оплате поездок), по административному обслуживанию персонала и начислению заработной платы.

<sup>8</sup> Названия взяты из организационной номенклатуры Секретариата, в соответствии с которой штат секции состоит минимум из четырех должностей категории специалистов и ее возглавляет начальник на должности уровня С-5 или С-4, а штат группы состоит минимум из четырех должностей и ее возглавляет начальник.

### Специальные глобальные операции

55. В число функциональных подразделений по оказанию услуг будет входить Группа специальных глобальных операций. Эта Группа будет предоставлять специализированные административные услуги, которые можно отделить от основных операций, для которых фактор времени не имеет решающего значения, для оказания которых используется группа сотрудников, базирующихся в одном месте расположения центра обслуживания, и требуется особое внимание или координация для обеспечения высокого качества. Первоначально в сферу охвата ее деятельности будут входить следующие процессы: функции, касающиеся подготовки финансовой отчетности для операций по поддержанию мира, взаимозачета (взаимного зачета поступлений и расходов Организацией и ее поставщиками на глобальном уровне), выверки банковских счетов и расчета сумм паушальных выплат для оплаты поездок и перевозки имущества, связанных с материальными правами сотрудников.

### Численность персонала

56. Численность персонала служб по предоставлению услуг определена с учетом объема операций и принятого расчетного времени выполнения операций, а также заранее определенных норм управляемости (число работников, которых контролирует руководитель) для каждой функции. Это позволяет изменять численность персонала с учетом изменения объема операций, а также повышения эффективности процессов. Некоторые должности руководителей групп займут нанятые на местной основе специалисты, что создаст возможности для карьерного роста для местного персонала по предоставлению услуг, обладающего соответствующей квалификацией и опытом. В таблице 4 приводятся данные об общей численности персонала подразделений по поддержке клиентов и предоставлению услуг в первый год работы, в том числе информация о соотношении числа руководителей групп и численности персонала.

Таблица 4

#### Численность персонала подразделений по поддержке клиентов и предоставлению услуг

Услуга	Персонал категории общего обслуживания	Руководители групп (оплата счетов/ начисление зарплаты — НСС (С); обслуживание персонала — С-3)	Руководители по обслуживанию (С-4)	Старшие руководители по обслуживанию (С-5)	Итого
Поддержка клиентов	82	7	4	—	93
					(Соотношение 1:12)
Административное обслуживание персонала	200	20	4	1	225
					(Соотношение 1:10)
Начисление заработной платы	68	9	4	1	82
					(Соотношение 1:8)
Оплата счетов	178	15	3	1	197
					(Соотношение 1:12)
Специальные глобальные операции	31	2	1	—	34
					(Соотношение 1:15)
<b>Всего</b>	<b>559</b>	<b>53</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>631</b>

57. Количество сотрудников категории общего обслуживания и руководителей групп было определено по результатам анализа объема работы, связанного с осуществлением входящих в сферу охвата процессов на уровне узлового центра. Ожидается, что в рамках своих обязанностей и сотрудники категории общего обслуживания, и руководители групп будут выполнять операционные функции. Национальные сотрудники-специалисты будут использоваться в качестве руководителей групп по оплате счетов, поддержке клиентов, начислению заработной платы и специальным глобальным операциям, а международные сотрудники категории специалистов будут в качестве руководителей групп по административному обслуживанию персонала с учетом сложности политики и практики в области людских ресурсов в Секретариате. Такое решение принято с учетом важного урока, извлеченного из опыта работы Регионального центра обслуживания в Энтеббе на начальном этапе и этапе стабилизации.

58. Большинство должностей в структуре глобальных центров совместного обслуживания и четырех центрах обслуживания будут созданы путем упразднения определенного числа должностей в других местах службы, соизмеримого с объемом работы, выполняемой в настоящее время (т.е. для предоставления услуг, входящих в сферу охвата модели глобального обслуживания). Помимо указанных подразделений предусматривается группа для выполнения функций, связанных с финансовым учетом, для миротворческих миссий и специальных политических миссий (см. таблицу 5), которая будет создана путем передачи финансовых функций из структур, которые в настоящее время выполняют эти задачи. Эта группа будет осуществлять финансовое вспомогательное обслуживание полевых миссий, т.е. будет выполнять функции, которые не входят в сферу охвата модели обслуживания и не осуществляются для других клиентов. С учетом специализированного характера этих функций группа будет создана в месте расположения центра В, где будет размещаться Старший руководитель по обслуживанию, отвечающий за оплату счетов. Это делается для обеспечения координации между соответствующими функциональными подразделениями.

Таблица 5

**Численность персонала подразделения по подготовке финансовой отчетности для операций в пользу мира**

<i>Наименование должности</i>	<i>Число сотрудников</i>
Начальник (С-5), Секция финансов полевых операций	1
Специалист по финансовым вопросам (С-4)	2
Специалист по финансовым вопросам (С-3)	5
Специалист по финансовым вопросам (национальный сотрудник-специалист)	8
Финансовый помощник (категория общего обслуживания)	39
<b>Всего</b>	<b>55</b>

## **D. Система контроля за эффективностью деятельности**

59. В настоящем разделе описывается система контроля за эффективностью деятельности глобальных центров совместного обслуживания. В нем рассказывается, как соглашения об уровне обслуживания будут использоваться для обеспечения инициативного применения модели поддержки, в соответствии с которой показатели эффективности работы определяются путем проверки достижения согласованных ключевых показателей эффективности, и взаимной приверженности делу непрерывного совершенствования и обслуживания клиентов.

### **1. Соглашения об уровне обслуживания**

60. Соглашение об уровне обслуживания является официальным соглашением, в котором определяются параметры и обязанности в отношении предоставления той или иной услуги. Цель соглашения об уровне обслуживания в контексте модели глобального обслуживания заключается в указании минимального, ожидаемого и согласованного качества и сроков предоставления услуги клиентам. Это позволит обеспечить, чтобы у обеих сторон (т.е. у клиента и центра совместного обслуживания) было четкое понимание предоставляемых услуг и обязанностей каждой стороны и их обязательств друг перед другом.

61. В соглашении об уровне обслуживания будет предусматриваться следующее:

- a) ясное и точное описание той услуги, которую центр совместного обслуживания будет предоставлять клиенту;
- b) конкретные обязанности всех сторон (клиента, центра совместного обслуживания и, если требуется одобрение любых операций, которые должны быть выполнены, Централных учреждений);
- c) сроки, в течение которых услуга будет оказана;
- d) система оценки эффективности деятельности, включая показатели для оценки работы, целевые показатели и отчетность;
- e) механизмы передачи вопросов на более высокий уровень и разрешения споров.

62. В настоящее время в Секретариате имеется ряд соглашений об уровне обслуживания, заключенных нынешними поставщиками услуг (управлениями/департаментами, которые предоставляют услуги) с их клиентами (управлениями/департаментами, которые получают услуги). Группа по проекту создания модели глобального обслуживания проанализирует эти соглашения об уровне обслуживания в целях выявления исключительных особенностей, а также будет использовать опыт, накопленный в ходе работы существующих центров совместного обслуживания, и работать в сотрудничестве с руководителями директивного уровня и клиентами в целях разработки генерального соглашения об уровне обслуживания для модели глобального обслуживания, с тем чтобы обеспечить сквозное предоставление услуг, с учетом факторов, влияющих на процессы, и исключений.

63. Передовая практика и опыт, накопленный в ходе осуществления совместного обслуживания, свидетельствуют о том, что наличия одного соглашения об уровне обслуживания недостаточно для достижения высоких показателей эффективности деятельности. Для этого необходимо также вести постоянный диалог, постоянно уделять пристальное внимание потребностям клиентов, нести совместную ответственность за оказание поддержки клиентам в рамках много-

уровневой модели поддержки с участием структуры клиента и центра обслуживания, а также наличие открытых каналов связи между глобальными центрами совместного обслуживания и их клиентами. В связи с этим выполнение соглашения об уровне обслуживания в рамках модели глобального обслуживания предполагает наличие механизмов коммуникации для содействия совместному решению проблем и выявлению возможностей для повышения эффективности обслуживания. Там, где это применимо, будет предусматриваться периодическое проведение личных встреч. В организационной структуре центров совместного обслуживания будут предусмотрены должности сотрудников, которые будут непосредственно отвечать за управление уровнем обслуживания, с тем чтобы оценивать соблюдение согласованных стандартов обслуживания.

## 2. Оценка эффективности деятельности

64. Выполнение соглашения об уровне обслуживания будет оцениваться по взаимосогласованным ключевым показателям эффективности для количественной оценки результатов работы с точки зрения стоимости, качества и времени. Для каждого ключевого показателя эффективности будут установлены целевые показатели эффективности, что позволит объективно оценивать эффективность работы центра совместного обслуживания по сравнению с ожидаемыми результатами. Такой процесс контроля поможет повысить культуру обслуживания и может использоваться для содействия обеспечению постоянного повышения эффективности процессов и качества обслуживания клиентов. В ходе разработки процессов, каталогов услуг и соответствующих ключевых показателей эффективности будут учитываться показатели эффективности, которые адаптированы к приемлемой степени риска для разных клиентов и условий функционирования, особенно в полевых условиях, таких как чрезвычайные ситуации.

65. В соответствии с рекомендациями Объединенной инспекционной группы в отношении контроля за эффективностью деятельности ([JIU/REP/2016/11](#), рекомендации 1 и 2) система контроля за эффективностью деятельности в рамках модели глобального обслуживания позволит:

а) обеспечить наличие инструментальных средств и систем, необходимых для эффективного отслеживания хода обслуживания клиентов и сбора аналитической информации для оценки эффективности работы и дальнейшего совершенствования, а также сравнения с контрольными показателями;

б) определять контрольные показатели эффективности на основе объективных стандартов и обеспечивать, чтобы целевые показатели эффективности постепенно корректировались для их достижения.

66. Подготовка отчетности об эффективности деятельности будет осуществляться, в частности, с помощью различных механизмов:

а) **Листы оценки работы с клиентами.** Эти листы будут содержать ключевые данные о результатах работы для облегчения систематического мониторинга эффективности деятельности и представления отчетности клиентам, руководителям подразделений, органам, которым центры подотчетны, и надзорным органам;

б) **Информационные панели центра обслуживания.** Эти панели будут содержать ключевые данные о результатах работы, которые позволят сотрудникам центра обслуживания быть осведомленными об объеме услуг, статистических показателях объема работы и приоритетных задачах обслуживания. Это позволит персоналу и руководству распределять ресурсы для оптимизации предоставления услуг;

с) **Механизмы обратной связи с клиентами.** Эти механизмы будут созданы для оценки степени удовлетворенности, оценки эффективности работы и сбора информации для содействия осуществлению инициатив, направленных на непрерывное совершенствование. Это будет обеспечиваться посредством:

- получения от клиентов качественных данных в ходе или после выполнения запроса и их внесения в приложение для управления взаимоотношениями с клиентами (более подробная информация приводится в разделе III.E);
- непосредственного участия клиентов, в том числе путем проведения семинаров и совещаний с клиентами;
- проведения опроса для определения степени удовлетворенности клиентов; первый такой опрос будет проведен в 2018 году, чтобы установить исходный уровень в отношении существующих услуг, которые будут предоставляться на основе модели глобального обслуживания.

67. Международная передовая практика четко указывает на то, что сбор данных о результатах деятельности должен быть максимально автоматизирован, поскольку сбор данных вручную является более ресурсоемким и в большей степени подвержен ошибкам. Необходимо создать необходимые системы и механизмы сбора данных для обеспечения эффективного сбора и анализа данных для целей подготовки отчетности об эффективности деятельности.

## **Е. Приложение для управления взаимоотношениями с клиентами**

68. Одной из основных задач, связанных с внедрением системы совместного обслуживания, является обеспечение бесперебойного решения проблем и высокого качества обслуживания клиентов, расположенных в разных географических точках. Приложение для управления взаимоотношениями с клиентами — это технологическая платформа, которая позволяет эффективно и систематически осуществлять обмен данными, проходящими по различным каналам, в больших объемах. Система управления заданиями обеспечивает отслеживание и мониторинг запросов и служит механизмом быстрой и эффективной передачи запросов в нужный контактный пункт.

69. В Секретариате Организации Объединенных Наций внедрено приложение для управления взаимоотношениями с клиентами, состоящее из каталога, ориентированного на клиентов (т.е. предусматривающего прямое взаимодействие с клиентами) (портал Unite Self-Service), и инструментального средства управления запросами для использования агентами обслуживания (iNeed). В модели глобального обслуживания будет задействован это же инструментальное средство, которое будет усовершенствовано и будет использоваться для повышения эффективности и результативности обслуживания клиентов. В настоящее время ведется работа по внедрению во всей Организации до начала функционирования центра совместного обслуживания единого общего каталога услуг, который позволит унифицировать и стандартизировать предлагаемые услуги и административные процессы для обеспечения плавного перехода к совместному обслуживанию в 2019 году. Отчетность об эффективности деятельности также будет основываться на интегрированных данных, полученных как из приложения для управления взаимоотношениями с клиентами, так и в рамках рабочих процессов системы «Умоджа».

## **F. Совершенствование и инновационное обновление процессов**

70. В настоящее время административные процессы в разных структурах Секретариата Организации Объединенных Наций осуществляются различными способами. Несмотря на то, что стандартные процессы, осуществляемые в рамках системы «Умоджа», регулируются едиными всеобъемлющими положениями и правилами, в разных местах они претерпели значительные изменения, что привело к использованию множества решений для достижения общих результатов. Чтобы обеспечить успешное применение модели глобального обслуживания, процессы с самого начала должны быть стандартизированы на основе передовой практики и изменены в соответствии с оптимальными стандартами. В настоящее время проводится обзор для определения процессов, которые могут удовлетворить все потребности клиентов и эффективно обеспечить на сбалансированной основе достижение высокой эффективности и производительности, с одной стороны, и учет необходимости обеспечения высокого качества и контроля — с другой. Специализированные рабочие группы, в состав которых входят профильные эксперты, руководители, технические эксперты и клиенты из всей Организации, уже добились значительного прогресса в деле рационализации входящих в сферу охвата процессов.

71. Рабочие группы по совершенствованию процессов используют существующие знания, накопленные во всей Организации, включая документацию по внедрению системы «Умоджа» и типовые регламенты, используемые в Секретариате. В окончательно разработанных процессах будут четко определены обязанности и пункты передачи ответственности за конкретные этапы процессов для глобальных центров совместного обслуживания, функциональных подразделений Централных учреждений и местной деятельности клиентов/структур. В приложение III включены два примера цепи технологических процессов, демонстрирующие, как будет предоставляться услуга в рамках будущей модели глобального обслуживания. Будет разработана подробная проектная документация для обоснования этих технологических процессов в увязке с требованиями политики, технологий и внедрения, подготовка которой будет завершена к концу 2018 года.

72. Учитывая опыт реализации инициатив по повышению эффективности процессов и предоставления услуг, которые осуществлялись ранее или осуществляются параллельно в рамках Организации, рабочие группы активно взаимодействуют с другими проектными группами для достижения синергетического эффекта, а группа по проекту создания модели глобального обслуживания по-прежнему координирует свои действия с основными заинтересованными сторонами для обеспечения согласования усилий, связанных с проведением Департаментом полевой поддержки обзора деятельности по совместному обслуживанию на местах, подготовкой общего каталога услуг и другими проектами, осуществляемыми в рамках всей Организации и системы Организации Объединенных Наций.

## **G. Модель финансирования**

73. Предлагаемая модель финансирования призвана обеспечить, чтобы деятельность глобальных центров совместного обслуживания была прозрачной для финансирующих органов и структур, которые получают услуги; чтобы они отвечали — при наличии необходимых полномочий — за управление своими ресурсами посредством отдельного бюджета; чтобы их работа была предсказуемой для обеспечения оказания услуг в соответствии с соглашениями об уровне об-

служивания; масштабируемой для учета изменения объема работы и обеспечения наличия ресурсов, когда это необходимо; чтобы они были эффективными для администрирования; а также финансировались из источников, которые согласуются с характером деятельности, для осуществления которой предоставляются административные вспомогательные услуги.

74. С учетом характера функций план по программе для глобальных центров совместного обслуживания предлагается включить в программу 25 «Управленческое и вспомогательное обслуживание» двухгодичного плана по программам на период 2018–2019 годов. Для учета создания глобальных центров совместного обслуживания предлагается внести в двухгодичный план по программам на период 2018–2019 годов (содержащийся в документе [A/71/6/Rev.1](#)) дополнение, которое приводится в приложении IV к настоящему докладу.

75. С учетом уроков, извлеченных из работы Регионального центра обслуживания в Энтеббе, предлагается, чтобы глобальные центры совместного обслуживания имели собственный бюджет (см. приложение I). В этой связи предлагается включить в раздел 29 «Управленческое и вспомогательное обслуживание» части VIII «Общее вспомогательное обслуживание» бюджета по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов новый подраздел 29D «Глобальные центры совместного обслуживания», который будет охватывать все места расположения центров совместного обслуживания.

76. В целях обеспечения транспарентности, а также справедливости в отношении источников финансирования соответствующая брошюра предлагаемого бюджета по программам будет содержать обзор ресурсов по названному подразделу в разбивке по источникам финансирования, объем которых определен на основе показателей объема работы, что позволит получить полную информацию о ресурсах, предусматриваемых для глобальных центров совместного обслуживания. В контексте предлагаемого бюджета по программам к Генеральной Ассамблее будет обращена просьба утвердить ресурсы по бюджету по программам, а также распределить бюджет центров совместного обслуживания по другим источникам финансирования на основе начисленных взносов и внебюджетным источникам финансирования. Ресурсы, относящиеся к другим источникам финансирования на основе начисленных взносов, будут указаны в соответствующих бюджетах.

77. Ввиду необходимости обеспечения масштабируемости деятельности глобальных центров совместного обслуживания с учетом возможности как увеличения, так и уменьшения объема работы, предлагается, чтобы модель масштабируемости была неотъемлемой частью модели финансирования. Центры совместного обслуживания должны иметь возможность своевременно увеличивать объем ресурсов для удовлетворения возросших потребностей и, наоборот, сокращать его в случае уменьшения объема работы.

78. В соответствии с практикой, применяемой многими поставщиками услуг, будут рассчитываться нормативные расходы на услуги, предоставляемые глобальными центрами совместного обслуживания. Нормативные расходы будут периодически пересматриваться с учетом фактических затрат и отраслевых контрольных показателей и будут проверяться Контролером. Методика расчета нормативной стоимости будет определяться исходя из предоставляемой услуги. Например, в случае оказания услуг, связанных с административным обслуживанием персонала и начислением заработной платы, нормативные расходы будут применяться в отношении каждой категории и с учетом численности персонала в разбивке по соответствующим источникам финансирования. В отношении

других видов деятельности, таких как оплата счетов, нормативная стоимость будет рассчитываться на основе объема и с учетом соответствующего источника финансирования.

79. Будущие потребности глобальных центров совместного обслуживания в ресурсах будут определяться на основе модели масштабируемости, которая будет основываться на следующих принципах:

а) она будет строиться на основе данных и ключевых показателей эффективности деятельности по оказанию услуг, входящих в сферу охвата проекта;

б) она будет включать в себя соответствующие движущие факторы и переменные, такие как объем операций в разбивке по процессам (например, количество счетов-фактур или численность персонала), масштабы и сложность деятельности клиента;

с) в ней будут учтены непредвиденные обстоятельства, связанные с неопределенностью и риском;

д) в нее будут включены исходные предположения, используемые для построения модели, то есть количество рабочих дней в календарном году и часы работы;

е) в ней будут учтены различные показатели объема работы, выполняемой при обслуживании разных категорий персонала (международный персонал, национальный персонал, негражданский персонал, получающий индивидуальную поддержку, и т. д.).

80. Чтобы иметь возможность для адаптации к изменениям масштабов деятельности клиента и сложности задач, в любое соответствующее предложение о пересмотре бюджета или сметы расходов будет включаться просьба о выделении дополнительных ресурсов или о сокращении объема ресурсов, исходя из нормативных расходов на услуги. Например, в случае представления Генеральной Ассамблее пересмотренной сметы или заявления о последствиях для бюджета по программам в подразделе 29D будет предложена нормативная стоимость предоставления услуг по административному обслуживанию персонала и начислению заработной платы, соразмерная увеличению или уменьшению численности персонала, указанному в предложении. Это обеспечит центры обслуживания ресурсами, необходимыми для расширения масштабов деятельности, когда потребуются оказывать необходимые услуги в случае резкого увеличения объема работы. И наоборот, это также обеспечит глобальным центрам совместного обслуживания возможность для сокращения масштабов деятельности в случае уменьшения количества клиентов и соответствующего снижения потребности в услугах. В настоящее время подобным примером является нормативная стоимость, которая предлагается в разделе 29 в связи с арендой и эксплуатацией помещений в Нью-Йорке, когда должности предлагаются за рамками предлагаемого бюджета по программам. Та же стандартная стоимость применяется и в отношении должностей, финансируемых за счет внебюджетных ресурсов.

81. Поскольку Секретариат оказывает услуги другим структурам системы Организации Объединенных Наций, глобальные центры совместного обслуживания будут аналогичным образом предоставлять эти услуги структурам, не входящим в Секретариат, на возмездной основе с использованием нормативных расходов.

82. Поскольку первоначально объем ресурсов для глобальных центров совместного обслуживания будет рассчитан на основе существующих ресурсов, необходимо будет определить, согласуется ли распределение финансирования

по источникам с услугами, которые будут предоставляться и, при необходимости, с течением времени изменить распределение во избежание субсидирования между разными видами финансирования. Поскольку услуги предоставляются также структурам, не входящим в Секретариат, в 2018 году необходимо будет продолжить обсуждение вопросов, касающихся существующих соглашений с такими структурами, переходных мер и расходов на предоставление соответствующих услуг.

## **IV. Предложение по осуществлению проекта**

### **A. Подход к осуществлению проекта**

83. Четкий переходный план позволит свести к минимуму сбои и поможет уменьшить любые операционные риски, связанные с передачей соответствующих функций глобальным центрам совместного обслуживания в соответствии с графиком ускоренной реализации проекта. В переходном плане будут предусматриваться своевременное укомплектование штатов центров совместного обслуживания и передача знаний, связанных с административными процессами, и одновременное сокращение штата в других местах. Все этапы осуществления будут предусматривать структурированное управление программами, комплексные коммуникации, а также управление преобразованиями и рисками.

#### **1. Принципы**

84. На этапах высокого уровня переходного плана будут решаться задачи, связанные со сложностями ввода в эксплуатацию новых глобальных центров совместного обслуживания и обеспечением продолжения эффективного и результативного выполнения административных операций. Переходный план будет разработан в соответствии со следующими принципами:

а) для ввода глобальных центров совместного обслуживания в эксплуатацию будет принят поэтапный подход, предусматривающий постепенную интеграцию функций и групп клиентов и призванный добиться поддержки проекта посредством участия клиентов и содействия быстрому получению выгод;

б) при определении последовательности ввода в действие будет планироваться перевод каждого клиента в центр совместного обслуживания и учитываться необходимость минимизации риска сбоев в процессе перехода и обеспечения в то же время перехода к использованию модели глобального обслуживания в кратчайшие возможные сроки;

в) интервал между переходом каждой группы клиентов будет составлять минимум один месяц. После каждого перехода будут анализироваться извлеченные уроки, чтобы повысить эффективность процесса и учесть накопленный опыт при следующем переходе;

г) последовательность перехода клиентов будет определяться с использованием подхода, основанного на сотрудничестве, и с учетом относительного размера клиента, сложности процессов и услуг, взаимозависимости с другими клиентами и других вопросов, касающихся персонала/изменений;

е) при переходе клиентов будет проводиться тщательное изучение того, как и какие услуги на текущий момент предоставляются с помощью существующих механизмов совместного обслуживания, чтобы свести к минимуму сбои в обслуживании и эффективно функционировать в периоды дублирования должностей в связи с переходом;

f) в дополнение к плану перехода каждого клиента будут проводиться оценки воздействия изменений, чтобы иметь полное представление о конкретных потребностях клиентов.

85. Необходимо надлежащим образом спланировать осуществление проекта и определить его место в широком ряду инициатив по проведению реформ, которые запланированы и осуществляются в рамках всей Организации. Установление взаимозависимости с другими инициативами, в том числе в том, что касается их цели и сроков реализации, будет одним из ключевых элементов обеспечения эффективного управления преобразованиями. Проектная группа будет продолжать тесно взаимодействовать с другими инициативами по проведению реформ, чтобы обеспечить учет приоритетности и последовательности реализации инициатив, направленных на преобразования.

## 2. План осуществления высокого уровня

86. Внедрение модели глобального обслуживания начнется в начале 2019 года. Центры совместного обслуживания будут создаваться с использованием поэтапного подхода, при этом к концу 2019 года планируется создать центры во всех четырех местах (см. диаграмму X).

Диаграмма X

### График и мероприятия по плану высокого уровня



Сокращения: 1-й кв. — первый квартал; 2-й кв. — второй квартал; 3-й кв. — третий квартал; 4-й кв. — четвертый квартал.

87. Каждый центр совместного обслуживания будет отвечать за выполнение своего переходного плана. На диаграмме XI приводится образец такого плана.

Диаграмма XI  
Образец плана осуществления проекта с указанием сроков и видов деятельности



Сокращения: 1-й кв. — первый квартал; 2-й кв. — второй квартал; 3-й кв. — третий квартал; 4-й кв. — четвертый квартал.

88. Описанные выше виды деятельности включают в себя подготовку соглашений с принимающими странами в рекомендуемых местах расположения центров и последующее обеспечение в соответствующей стране служебными помещениями. Вполне вероятно, что на то время пока не будут найдены постоянные служебные помещения могут потребоваться временные служебные помещения. Соответствующая деятельность будет также включать оснащение служебных помещений и установку информационно-технического оборудования. На ранних этапах будет также осуществляться набор персонала, необходимого в первую очередь, для заполнения должностей руководителей и других ключевых должностей в максимально короткие сроки, с тем чтобы нанятый персонал мог помочь в создании центра совместного обслуживания. Набор персонала на другие должности будет осуществляться с использованием информационно-разъяснительных методов, включая каналы социальных сетей, ярмарки вакансий, местные доски объявлений о работе и другие соответствующие местные источники, такие как газеты и радио.

89. Разработан подробный план обучения для обеспечения того, чтобы персонал владел наиболее важными навыками и был знаком с правилами поведения, что необходимо всем сотрудникам для эффективной работы в новых условиях, в том числе для содействия переходу к ориентированной на клиента культуре непрерывного совершенствования. На начальном этапе работы центра совместного обслуживания профессиональная подготовка будет использоваться для разъяснения функций, обязанностей и ожиданий в отношении обслуживания. Будут созданы возможности для профессиональной подготовки и наставничества для обеспечения того, чтобы сотрудники центров могли приобрести требуемый опыт работы с помощью экспертов по соответствующим специальностям. Для обеспечения в центрах надлежащего развития потенциала в плане осуществления проекта предусматривается размещение в каждом месте расположения центров группы опытных операционных сотрудников на основе временных

назначений на срок от 12 до 24 месяцев с момента начала работы каждого центра. В таблице 6 приводится информация о численности групп по осуществлению проекта по сравнению с числом новых сотрудников в глобальных центрах совместного обслуживания.

Таблица 6

**Потребности в опытном операционном персонале для оказания содействия в переходный период**

Функция	Персонал глобальных центров совместного обслуживания Первый и второй годы <sup>a</sup>		Персонал для осуществления проекта
	Персонал, набираемый местной основе (персонал категории об- щего обслуживания и националь- ные сотрудники-специалисты)	Международный персонал (С-3)	Опытный персонал, рабо- тающий на основе времен- ных назначений (С-3)
	Административное обслуживание персонала	200	20
Начисление заработной платы	77	–	20
Оплата счетов	193	–	30
<b>Всего</b>	<b>470</b>	<b>20</b>	<b>90</b>

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

90. Опытный персонал будет проводить обучение, оказывать содействие в производственной деятельности и осуществлять наставничество без отрыва от работы для новых сотрудников. Некоторые из этих опытных сотрудников будут оставлены на второй год работы, чтобы обеспечить сохранение в центрах потенциала для решения сложных вопросов и содействия профессиональному развитию персонала, набираемого на национальной основе. Кроме того, ожидается, что объем работы по выполнению существующих функций не будет уменьшаться по крайней мере в течение одного месяца после передачи всех функций, за исключением функции начисления заработной платы, выполнение которой будет продолжаться при содействии опытных сотрудников в течение как минимум двух месяцев после ее передачи.

91. В переходном плане будут также предусматриваться потребности, которые необходимо учитывать и оценивать до начала предоставления той или иной услуги или добавления нового клиента в число клиентов центра совместного обслуживания. Некоторым клиентам, возможно, будет целесообразно объединить или реструктурировать операционные функции до их передачи в центр совместного обслуживания, чтобы эффективно преодолеть последствия для выполнения их прочих функций. Будут разработаны конкретные критерии обеспечения готовности по нижеследующим категориям, соблюдение которых будет контролироваться:

- a) персонал (например, знания, навыки и информированность сотрудников);
- b) процесс (например, проектирование, тестирование и переход к осуществлению);
- c) организация (например, сопротивление клиентов центра совместного обслуживания новым процессам или методам работы);
- d) ресурсы (системы).

92. Это поможет определить, где требуется проведение какой-либо дополнительной подготовительной работы для содействия переходу, например, проведение дополнительной работы по развитию потенциала или в области коммуникаций. Дополнительные стратегии в области управления преобразованиями и коммуникаций изложены в разделе IV.E.

## **V. Общеорганизационные последствия**

93. Внедрение модели глобального обслуживания скажется на предоставлении административных услуг во всем Секретариате и окажет непосредственное влияние на существующие механизмы совместного обслуживания и механизмы функционирования бэк-офисов на местах. Предполагается, что многие функции и обязанности в конечном итоге будут переданы глобальным центрам совместного обслуживания. Однако на первом этапе введения в эксплуатацию, запланированном на 2019 год, сохранится ряд услуг, которые не входят в сферу охвата модели глобального обслуживания и предоставление которых необходимо будет продолжать (некоторые функции, связанные с поездками, функции административного обслуживания консультантов и кассовые функции). Эти функции будут включены в модель глобального обслуживания на последующих этапах.

94. Аналогичным образом Центральные учреждения Организации Объединенных Наций, отделения за пределами Центральных учреждений и региональные комиссии в настоящее время предоставляют своим клиентам административные услуги по выполнению функций помимо тех функций, которые будут включены в модель глобального обслуживания в 2019 году. Крайне важно, чтобы эти структуры выделяли достаточно ресурсов для функционирования центра совместного обслуживания и в то же время располагали достаточными ресурсами для продолжения предоставления остальных услуг, получение которых ожидают его клиенты. Кроме того, необходимо создать механизмы для обеспечения того, чтобы местные клиенты отделений за пределами Центральных учреждений и региональных комиссий точно знали, где и как решать любые проблемы, с которыми они могут столкнуться в будущем (т.е. какие вопросы относятся к компетенции администрации отделений за пределами Центральных учреждений и региональных комиссий и какие вопросы относятся к компетенции глобальных центров совместного обслуживания).

95. Уроки, извлеченные из опыта работы существующих структур, а также знания ныне работающих сотрудников должны быть эффективно переданы в новые центры совместного обслуживания как путем перевода квалифицированных сотрудников, так и путем использования опытного персонала для содействия наращиванию потенциала в переходный период. Крайне важно надлежащим образом обеспечить переход к предоставлению услуг на основе модели глобального обслуживания, особенно в соответствии с графиком ускоренного осуществления проекта.

## **C. Меры по смягчению последствий для персонала**

96. Внедрение новой модели предоставления административных вспомогательных услуг в разной степени скажется на персонале Организации. После периода стабилизации и полного пересмотра административной архитектуры Секретариата может выясниться, что после консолидации в пределах мест службы и на уровне всех мест службы часть административного потенциала стала излишней, при этом какие-то административные функции могут измениться и может возникнуть потребность в новых, в связи с чем сотрудникам необходимо

будет овладевать новыми или другими наборами навыков. Учитывая значение последствий внедрения новой модели глобального обслуживания для персонала, предусматриваются следующие меры для их смягчения.

97. Решения и меры в отношении сотрудников, которых затронет упразднение должностей или сокращение штатов в результате внедрения модели глобального обслуживания и которые могут быть вынуждены закончить службу или уволиться, будут приниматься в соответствии с политикой Организации в отношении реструктуризации, включая сокращение численности персонала.

98. Кроме того, будет проведен сравнительный анализ для выявления сотрудников, для которых изменения будут иметь негативные последствия; будут осуществляться наём, горизонтальное перемещение и перевод затронутых сотрудников административных функциональных подразделений с целью удержания максимального возможного числа таких сотрудников и сведения к минимуму числа случаев прекращения службы или увольнения такого персонала посредством: а) совершенствования кадрового планирования для выявления подходящих незаполненных должностей, на которые затронутые сотрудники могут быть горизонтально перемещены в пределах своего места службы или — в случае с сотрудниками, набираемыми на международной основе, — переведены в другие места службы; б) введения моратория на внешний набор персонала категории общего обслуживания с целью предотвратить увеличение возможного числа случаев прекращения службы или увольнения; в) рассмотрения в первую очередь внутренних кандидатов из числа затронутых сотрудников, которые подадут заявления на участие в конкурсе на замещение вакантных должностей в соответствии с давно проводимой политикой Организации в отношении персонала структур, затрагиваемых сокращением штатов; г) предоставление затронутым персоналу, в надлежащих случаях, возможности для получения временных назначений на срок до шести месяцев в соответствии с Положениями и правилами о персонале Организации Объединенных Наций; е) перевода в новые центры обслуживания затронутых сотрудников, набранных на международной основе, в случае наличия подходящих должностей.

99. Будут разработаны планы и мероприятия по профессиональной подготовке, предусматривающие подготовку без отрыва от работы и наставничество, а также выделение по мере необходимости времени для обучения новым функциям и овладения навыками их выполнения. В местах расположения центров совместного обслуживания будут осуществляться стратегия и программа ускоренного обучения для новых местных сотрудников, и Организация обеспечит, чтобы обучение проводили высококвалифицированные и опытные сотрудники. Организация обеспечит также ресурсы для консультирования с целью снятия стресса и консультирования по вопросам карьеры для оказания персоналу поддержки в переходный период.

100. Для дальнейшего сведения к минимуму возможного числа случаев прекращения службы или увольнения и связанных с ними финансовых последствий Секретариат в первую очередь будет стремиться: а) не удерживать сотрудников, достигших возраста обязательного увольнения; б) не продлевать сроки прикомандирования и временных переводов из других структур; в) не продлевать временные и срочные контракты сотрудников в случае ограничения обслуживания; а также г) предоставлять затронутым сотрудникам специальный отпуск без сохранения заработной платы (вместо незамедлительного прекращения службы или увольнения) на срок до двух лет, чтобы дать им дополнительное время для возможного горизонтального перевода или занятия вакантной должности. В случае необходимости Генеральный секретарь рассмотрит возможность предло-

жить затронутым сотрудникам пакет выплат в связи с увольнением в соответствии с Положениями и правилами о персонале, с тем чтобы избежать увольнений не по собственному желанию и ограничить риск возникновения дополнительных финансовых затрат, связанных с потенциальными затяжными разбирательствами.

101. На протяжении всего периода перехода к использованию новой модели руководство будет вести непрерывный и инициативный диалог с представителями персонала для обеспечения того, чтобы: а) реструктуризация и сокращение персонала проводились на транспарентной и справедливой основе и в соответствии с действующей нормативной базой; б) минимизации негативных последствий для персонала уделялось самое пристальное внимание [как это было согласовано в ходе предыдущих консультаций между персоналом и администрацией]; а также с) для обеспечения непрерывного эффективного взаимодействия между руководством и персоналом.

102. Для удовлетворения дополнительных потребностей, связанных с набором персонала, профессиональной подготовкой, перепрофилированием и изменением карьеры, и покрытия расходов, связанных с прекращением службы и увольнением действующих сотрудников, когда это неизбежно, потребуются соответствующие ресурсы.

## **D. Система оценки рисков и управления ими**

103. Создание модели глобального обслуживания — это сложная инициатива, сопряженная с неизбежными рисками, реализация которых, в случае непринятия надлежащих мер, может повлиять на ее эффективное осуществление. В связи с этим наличие комплексного плана оценки рисков и управления ими имеет решающее значение для обеспечения оценки всех предполагаемых рисков и разработки мер по их снижению, увязанных с основными процессами и мероприятиями, осуществляемыми в период разработки и внедрения новой модели.

### **1. Методология**

104. Как было предложено Генеральным секретарем в его докладе, содержащемся в документе [A/71/417](#), план оценки рисков, связанных с моделью глобального обслуживания, и управления ими разработан на основе методологии, предусмотренной в системе общеорганизационного управления рисками Секретариата. Он составлен также с учетом контекста модели глобального обслуживания и опыта и знаний, накопленных в Секретариате, а также уроков, извлеченных структурами системы Организации Объединенных Наций, в которых действуют центры совместного обслуживания. С учетом этого процесс управления рисками, связанными с моделью глобального обслуживания, состоит из трех этапов:

- **Этап 1.** Проведение оценки рисков, включая выявление, анализ и оценку рисков. Выявление рисков — это процесс выявления потенциальных событий, которые могут помешать внедрению модели глобального обслуживания, отложить его или привести к результатам, отличным от запланированных. Выявленные риски затем анализируются и оцениваются по шкале предполагаемого воздействия, вероятности и эффективности существующих механизмов контроля. Критические риски, реализация которых может оказать значительное влияние на проект, оцениваются по степени приоритетности в процессе оценки рисков, чтобы определить, какие из них требуют принятия активных мер для их снижения и мониторинга.

- **Этап 2.** После завершения оценки рисков начинается процесс снижения рисков для определения и осуществления упреждающих мер по снижению или изменению рисков. Меры по снижению рисков интегрированы в процесс разработки и внедрения модели глобального обслуживания с целью снижения вероятности возникновения рисков и уменьшения связанного с ними воздействия.
- **Этап 3.** На протяжении всего периода разработки и внедрения модели глобального обслуживания необходимо осуществлять постоянный мониторинг и анализ процессов оценки и снижения рисков. Постоянное взаимодействие и проведение консультаций со всеми соответствующими заинтересованными сторонами являются ключевыми мероприятиями для обеспечения эффективности и актуальности процесса управления рисками.

## 2. Основные зоны риска

105. Проектная группа провела первоначальную оценку рисков для выявления рисков, связанных как с проектом внедрения глобального обслуживания, так и с функционированием глобальных центров совместного обслуживания после их создания, с учетом общих рисков и опыта, накопленного в ходе работы существующих центров совместного обслуживания структур системы Организации Объединенных Наций. В ходе оценки были выявлены пять основных зон риска:

а) **Поддержка проекта заинтересованными сторонами.** Речь идет о возможном отсутствии поддержки среди основных заинтересованных сторон, включая руководителей и сотрудников, и о тенденции к сопротивлению переменам или сохранению статус-кво, что может привести к задержке с внедрением модели глобального обслуживания. Меры по снижению риска включают разработку комплексной стратегии в области управления преобразованиями и коммуникаций, с тем чтобы обеспечить поддержку руководителей и персонала в течение всего периода преобразований и подготовить их к переменам, включая обеспечение надлежащей профессиональной подготовки и инициативное и частое общение, согласующееся с основными этапами проекта.

б) **Последствия для персонала.** Создание глобальных центров совместного обслуживания в разной степени скажется на персонале. Возможные меры по снижению риска включают кадровое планирование, перепрофилирование должностей, содействие развитию карьеры и профессиональную подготовку персонала.

в) **Операционный риск.** Глобальные центры совместного обслуживания необходимо будет обеспечить ресурсами в достаточном объеме, чтобы клиенты могли рассчитывать на получение услуг нынешнего или более высокого качества. В частности, крайне важно, чтобы штаты центров обслуживания были должным образом укомплектованы, чтобы они располагали необходимым количеством сотрудников, обладающих требуемым набором навыков, и чтобы в них был требуемый кадровый состав. Опыт работы существующих центров обслуживания Секретариата показал, что если не принимать меры для учета и снижения таких рисков, то качество услуг, оказываемых центрами обслуживания, может оказаться под угрозой. Возможные меры по снижению операционного риска включают разработку плана внедрения, предусматривающего следующие элементы: размещение персонала одновременно в существующих местах службы и в центрах обслуживания в рамках передачи функций; предоставление центрам опытного временного вспомогательного персонала для содействия стабилизации функционирования центров и наращивания их потенциала; создание эффек-

тивного механизма управления взаимоотношениями с клиентами, а также разработка стратегии целенаправленной профессиональной подготовки для обучения персонала центров обслуживания.

d) **Риск, связанный с осуществлением проекта.** Крайне важно внимательно следить за процессом осуществления и взаимодействовать в ходе этого процесса с учетом предлагаемых сроков осуществления проекта. Для учета и снижения риска, связанного с осуществлением проекта, разработан имплементационный и переходный план, который изложен в разделе IV.A и дополняется стратегией управления преобразованиями, о которой говорится в разделе IV.E.

e) **Недостаточная эффективность функционирования центров совместного обслуживания на институциональном уровне.** Этот риск включает ненадлежащее функционирование системных механизмов для регулирования эффективности деятельности и контроля за ней, а также реагирования на отзывы клиентов. Возможные меры по снижению этого риска включают создание в рамках модели глобального обслуживания Совета клиентов, а также принятие ряда мер по контролю за эффективностью деятельности и разработке соответствующих ключевых показателей эффективности, с тем чтобы глобальные центры совместного обслуживания могли лучше обслуживать своих клиентов и достигать свои целевые показатели.

### 3. Управление рисками

106. Риски динамичны и со временем меняются. Будет внедрен процесс активного управления рисками для периодического проведения повторной оценки рисков. Для содействия осуществлению этого процесса разработан реестр рисков для модели глобального обслуживания, который будет регулярно пересматриваться и обновляться по мере необходимости. Реестр рисков включает определения рисков, основные факторы возникновения рисков, ответственных за управление рисками, перечень существующих механизмов контроля и возможные стратегии снижения рисков. Ведение реестра осуществляется централизованно группой по проекту создания модели глобального обслуживания на постоянной основе, и после ввода глобальных центров совместного обслуживания в эксплуатацию он будет передан им. По итогам консультаций и в сотрудничестве с ответственными за управление рисками будут разработаны и внедрены комплексные планы по управлению рисками и принятию мер в связи с ними в отношении основных зон риска. После этого будут определены полученные уроки и проведена оценка того, какая дополнительная работа может потребоваться для повышения эффективности применения системы оценки рисков и управления ими в рамках модели глобального обслуживания.

## E. Управление преобразованиями

107. Внедрение модели глобального обслуживания, включая внедрение системы совместного обслуживания для многих подразделений Организации, сопряжено с проблемами, связанными с изменением процессов, технологий, культуры и, самое главное, функций и обязанностей персонала. Что касается административных функций, то переход к предоставлению услуг, входящих в сферу охвата проекта, из одного из центров совместного обслуживания и формирование на основе общих процессов культуры, ориентированной на клиентов, и использование для этого приложения по управлению взаимоотношениями с клиентами — это значительное преобразование. Что касается Организации в целом, то для успешной передачи функций местных отделений по оказанию услуг но-

вым центрам и последующего смещения основной направленности деятельности оставшихся подразделений Организации в сторону обеспечения более эффективного и действенного оказания содействия в осуществлении нормотворческой и оперативной деятельности требуется хорошо спланированная и реализованная стратегия в области управления преобразованиями и коммуникаций.

108. Всеобъемлющая стратегия управления преобразованиями для модели глобального обслуживания создает основу для осуществления изменений, которые будут способствовать созданию модели, которая будет отражать общее видение системы предоставления административных вспомогательных услуг в будущем во всем Секретариате. Стратегия дополняется планом действий по осуществлению преобразований, содержащим конкретные инициативы, реализация которых позволит свести к минимуму последствия для персонала и выполнения работы и оптимизирует имеющиеся ресурсы. Эта стратегия обеспечит наличие правильных систем и разработку правильных мер и процессов для обеспечения того, чтобы:

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

б) в рамках проекта обеспечивался сбалансированный учет как кадровых аспектов (таких как определение должностных функций, профессиональная подготовка и коммуникация), так и аспектов, касающихся процесса и технологий;

в) широкие переходные мероприятия надлежащим образом планировались, с тем чтобы персонал и ресурсы задействовались в соответствующее время на протяжении всего периода внедрения;

г) преобразования использовались в качестве позитивной силы для вовлечения персонала во всей Организации, уделения пристального внимания созданию возможностей для профессиональной подготовки и поощрения изменения культуры, необходимого для смещения ориентации в сторону самообслуживания и обслуживания клиентов;

д) поощрялось эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью повысить вероятность успешной реализации проекта путем обеспечения того, чтобы заинтересованные стороны четко понимали цели, задачи и выгоды проекта, а также связанные с ним риски.

109. Этот процесс предполагает получение целостного представления обо всех компонентах, необходимых для внедрения и обеспечения сохранения изменений, и регулярное проведение оценки прогресса, достигнутого в процессе осуществления преобразований, а также принятие в случае необходимости корректирующих мер, с тем чтобы переориентировать персонал на реализацию желаемой будущей концепции. План действий по осуществлению преобразований будет включать в себя комплексный план коммуникаций для обеспечения должной поддержки новой модели обслуживания. Мероприятия в области коммуникаций, инструменты и идейные послы на каждом этапе осуществления проекта будут меняться и будут определяться на основе подробного анализа заинтересованных сторон. Будут разработаны соответствующие стратегии управления для обеспечения эффективного взаимодействия с каждой группой заинтересованных сторон с учетом их своеобразных потребностей и интересов и их потенциального влияния на успешное внедрение модели глобального обслуживания. В стратегиях управления взаимодействием с заинтересованными сторонами будут предусматриваться наиболее эффективные способы использования существующих сетей, взаимоотношений и соответствующих мероприятий для обеспечения координации и предотвращения дублирования, в том числе:

а) общие собрания, брифинги и мероприятия с участием заинтересованных сторон, такие как регулярные открытые семинары (например, проведение видео- и телеконференций);

б) рабочие группы, семинары и справочные группы;

с) подготовка фактологических бюллетеней, регулярных информационных бюллетеней и использование страниц в сети iSeek, включая страницы с ответами на часто задаваемые вопросы;

д) регулярные поездки для посещения клиентов в целях улучшения межличностных отношений и повышения морального духа персонала, а также содействия определению того, соответствует ли эффективность работы глобальных центров совместного обслуживания ожидаемой;

е) регулярное проведение проверок эффективности работы и подготовка отчетов об этом, включая механизмы обратной связи с заинтересованными сторонами, о чем говорится в разделе III.D выше.

110. Участие местных клиентов будет обеспечиваться посредством временных структур поддержки клиентов, созданных в отделениях за пределами Центральных учреждений и региональных комиссиях. Будет организован процесс проведения регулярных проверок для обеспечения эффективности методов взаимодействия с заинтересованными сторонами и постоянного использования опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами.

## V. Краткая информация о последствиях для бюджета

111. В настоящем разделе приводится информация о потребностях в ресурсах для внедрения модели глобального обслуживания на двухгодичный период 2018–2019 годов. В частности, в нем содержится информация о потребностях в ресурсах на 2019 год для обеспечения текущей деятельности глобальных центров совместного обслуживания, в том числе о ресурсах на покрытие расходов по персоналу и оперативных расходов, определенных на основе потребностей в материально-техническом обеспечении, возникающих в связи с функционированием глобальных центров совместного обслуживания. Кроме того, в период с июля 2018 года по конец 2019 года и в начале 2020 года возникнут единовременные потребности в ресурсах на покрытие расходов на начальном этапе для обеспечения поэтапного ввода в эксплуатацию отдельных центров в 2019 году (см. раздел V.A.2).

### A. Потребности в ресурсах

#### 1. Регулярные потребности в ресурсах для обеспечения текущей деятельности глобальных центров совместного обслуживания в период с июля 2018 года по декабрь 2019 года

112. Сумма в размере 18 899 700 долл. США предусматривается для покрытия расходов на финансирование предлагаемых 684 должностей во всех центрах обслуживания, а также включает не связанные со штатными должностями ресурсы на финансирование 61 внештатной должности по статье «Временный персонал общего назначения» и для удовлетворения других оперативных потребностей, связанных с обеспечением текущей деятельности глобальных центров совместного обслуживания в период с июля 2018 года по декабрь 2019 года. Подробная

информация о потребностях в ресурсах каждого центра обслуживания приводится ниже, а также представлена в приложении IV к настоящему докладу. Регулярные потребности включают:

а) **Канцелярия Директора, глобальное совместное обслуживание.** Сумму в размере 2 695 700 долл. США, которая предусматривается для финансирования 27 должностей начиная с июля 2018 года в соответствии с планом осуществления проекта, а также включает не относящиеся к должностям ресурсы, предназначенные для удовлетворения оперативных потребностей, связанных с набором персонала и началом работы глобальных центров совместного обслуживания;

б) **Центр совместного обслуживания А.** Сумму в размере 5 929 000 долл. США, которая предусматривается для финансирования 188 должностей, которые будут созданы начиная с июля 2018 года в соответствии с планом осуществления проекта для обеспечения набора персонала и начала работы центра совместного обслуживания, а также включает ресурсы, не связанные с должностями, для удовлетворения оперативных потребностей центра;

в) **Центр совместного обслуживания В.** Сумму в размере 4 537 800 долл. США, которая предусматривается для финансирования 152 должностей, которые будут созданы начиная с сентября 2018 года в соответствии с планом осуществления проекта, а также включает ресурсы, не связанные с должностями, для удовлетворения оперативных потребностей центра;

г) **Центр совместного обслуживания С.** Сумму в размере 3 000 500 долл. США, которая предусматривается для финансирования 171 должности, которая будет создана начиная с февраля 2019 года в соответствии с планом осуществления проекта, а также включает ресурсы, не связанные с должностями, для удовлетворения оперативных потребностей центра;

д) **Центр совместного обслуживания Д.** Сумму в размере 2 736 700 долл. США, которая предусматривается для финансирования 146 должностей, которые будут созданы начиная с мая 2019 года в соответствии с планом осуществления проекта, а также включает ресурсы, не связанные с должностями, для удовлетворения оперативных потребностей центра.

## 2. Единовременные потребности в ресурсах

113. В период с июля 2018 года по конец 2019 года и в начале 2020 года возникнут единовременные потребности в ресурсах в объеме 29 135 000 долл. США для обеспечения начала работы центров обслуживания. Подробная разбивка соответствующих расходов приводится в приложении IV к настоящему докладу.

## В. Распределение потребностей в ресурсах

114. Поскольку модель глобального обслуживания предусматривает предоставление административных вспомогательных услуг в рамках всего Секретариата, должное внимание уделено определению надлежащих источников финансирования центров обслуживания. В этой связи предлагается, чтобы глобальные центры совместного обслуживания финансировались совместно из регулярного бюджета, бюджетов операций по поддержанию мира и за счет внебюджетных ресурсов и чтобы потребности в ресурсах распределялись между тремя источниками финансирования на основе показателей объема работы, связанной с предоставлением услуг, по источникам финансирования. Показатели объема работы рассчитываются на основе объема операций и установленных норм труда

для конкретных видов операций и могут корректироваться ежегодно. Например, показатели объема работы для услуг по административному обслуживанию персонала и услуг по начислению заработной платы рассчитаны на основе количества труда, необходимого для обслуживания определенного числа сотрудников, с учетом сложности предоставляемых услуг. Аналогичным образом, показатели объема работы для услуг по оплате счетов рассчитаны на основе количества труда, необходимого для выполнения годового объема операций. Применение такого механизма обеспечит, чтобы средства, поступающие из регулярного бюджета и бюджетов операций по поддержанию мира, и внебюджетные ресурсы соответствовали общему объему услуг, предоставляемых глобальными центрами совместного обслуживания клиентам.

115. Сметные потребности в ресурсах, о которых говорится в разделах V.A.1 и V.A.2, будут распределены, как указано в таблицах 7 и 8.

Таблица 7

**Сводная информация о регулярных потребностях в ресурсах для обеспечения текущей деятельности глобальных центров совместного обслуживания в 2019 году**

(В тыс. долл. США)

<i>Источник финансирования</i>	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>
Регулярный бюджет	5 291 916
Вспомогательный счет для операций по поддержанию мира	9 638 847
Внебюджетные ресурсы	3 968 937
<b>Всего</b>	<b>18 899 700</b>

Таблица 8

**Сводная информация о единовременных потребностях в ресурсах на начальном этапе на двухгодичный период 2018–2019 годов**

(В тыс. долл. США)

<i>Источник финансирования</i>	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>
Регулярный бюджет	8 157 800
Вспомогательный счет для операций по поддержанию мира	14 858 850
Внебюджетные ресурсы	6 118 350
<b>Всего</b>	<b>29 135 000</b>

### **C. Связанные с ресурсами последствия для структур Секретариата**

116. В результате предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания административные операционные функции и соответствующие ресурсы будут переданы глобальным центрам совместного обслуживания. Подразделения клиентов подтвердили наличие в общей сложности 684 связанных с этим штатных должностей и должностей временного персонала общего назначения, которые будут упразднены в течение 2019 года, но будут сохраняться в нынешних подразделениях в течение различных сроков в ходе внедрения модели. Кроме того,

в 2019 году ожидается возникновение дополнительных расходов, связанных с персоналом, который будет затронут упразднением должностей. В связи с этим существенного сокращения расходов, связанных и не связанных с должностями, в 2019 году в подразделениях клиентов не ожидается, и поэтому предполагается, что по регулярному бюджету в двухгодичном периоде 2018–2019 годов финансовых последствий для этих подразделений клиентов не будет. Подробные сведения о сокращениях должностей с разбивкой по разделам бюджета и классам и разрядам должностей приводятся в дополнительной информации к настоящему докладу.

117. Информация о связанных с ресурсами последствиях для специальных политических миссий будет включена в соответствующий предлагаемый бюджет по программам на 2019 год.

118. Поскольку миссии по поддержанию мира не будут интегрированы в модель глобального обслуживания до июля 2019 года, непосредственных последствий для бюджетов миссий по поддержанию мира на 2018/19 год не возникает. Информация о предлагаемом сокращении штатов и соответствующем снижении расходов операций по поддержанию мира, связанных и не связанных с должностями, в результате внедрения модели глобального обслуживания, будет включена в соответствующие предлагаемые бюджеты операций по поддержанию мира и предлагаемый бюджет для вспомогательного счета на период с июля 2019 года по июнь 2020 года.

119. Ожидается, что связанные с ресурсами последствия, о которых говорится выше, не будут находиться в прямой корреляции с потребностями новых глобальных центров совместного обслуживания в ресурсах, поскольку финансирование центров будет осуществляться на основе отдельного бюджета, а не посредством прямой передачи ресурсов из затронутых структур.

## **VI. Рекомендуемые меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее**

120. Генеральную Ассамблею просят:

- a) принять к сведению доклад Генерального секретаря;
- b) утвердить создание с 1 января 2019 года глобальных центров совместного обслуживания и места их размещения;
- c) утвердить общий бюджет глобальных центров совместного обслуживания на двухгодичный период 2018–2019 годов в размере 48 034 700 долл. США, включая 684 должности, который приводится в приложении IV к настоящему докладу;
- d) предложить Генеральному секретарю представить Генеральной Ассамблее на основной части ее семьдесят четвертой сессии доклад о ходе работы по внедрению модели глобального обслуживания;

### **Бюджет по программам**

- e) упразднить в течение 2019 года 149 должностей, предусмотренных в соответствующих разделах регулярного бюджета, как указано в приложении IV к настоящему докладу;
- f) ассигновать сумму в размере 13 449 716 долл. США по разделу 29D «Глобальные центры совместного обслуживания» бюджета по

программам на двухгодичный период 2018–2019 годов, представляющую собой долю ассигнований по регулярному бюджету на период до 31 декабря 2019 года;

g) отметить, что вопрос о предлагаемом упразднении 68 должностей будет рассмотрен в контексте предлагаемых бюджетов специальных политических миссий на 2019 год;

#### Операции по поддержанию мира

h) отметить, что упразднение 332 должностей будет предложено в соответствующих предлагаемых бюджетах операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2019 года по 30 июня 2020 года;

i) отметить, что 24 должности, финансируемые со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира, в бюджете для вспомогательного счета для операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2018 года по 30 июня 2019 года предлагается упразднить к 30 июня 2019 года;

j) отметить, что потребности в ресурсах в объеме 9 905 900 долл. США для покрытия расходов на начальном этапе работы глобальных центров совместного обслуживания и на обеспечение их функционирования включены в бюджет для вспомогательного счета для операций по поддержанию мира на финансовый период с 1 июля 2018 года по 30 июня 2019 года;

k) отметить, что доля операций по поддержанию мира в расходах на начальном этапе работы глобальных центров совместного обслуживания и на обеспечение их функционирования, составляющая на финансовый период с 1 июля 2019 года по 30 июня 2020 года 14 591 797 долл. США, будет включена в предлагаемые бюджеты операций по поддержанию мира на этот период;

#### Внебюджетные ресурсы

l) отметить, что в период с 1 июля 2018 года по 31 декабря 2019 года потребности в ресурсах в объеме 10 087 287 долл. США будут финансироваться за счет внебюджетных ресурсов для содействия покрытию единовременных и регулярных потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания.

## Приложение I

### **Извлеченные уроки, учтенные при разработке предложения о создании глобальных центров совместного обслуживания**

1. Цель настоящего приложения заключается в том, чтобы в официальном порядке обобщить уроки, извлеченные в ходе осуществления аналогичных проектов в Секретариате Организации Объединенных Наций и других структурах Организации Объединенных Наций. Эти уроки учитывались при разработке предложения о создании глобальных центров совместного обслуживания и будут и впредь учитываться при планировании, связанном с проектом внедрения модели глобального обслуживания, путем анализа ранее возникших проблем, примененных способов их решения и мер, которые могут быть приняты, чтобы избежать их возникновения в будущем. Кроме того, в настоящем приложении отмечается, в чем преуспели другие центры совместного обслуживания, и анализируются причины их успехов, с тем чтобы при внедрении модели глобального обслуживания можно было воспользоваться их опытом.

2. Настоящее приложение подготовлено на основе информации о соответствующем опыте основных заинтересованных сторон, включая глав администрации отделений за пределами Центральные учреждений и региональных комиссий, других организаций системы Организации Объединенных Наций и поставщиков услуг в Центральные учреждения Организации Объединенных Наций. Структуры Организации Объединенных Наций, которые внедрили систему совместного предоставления административных услуг и рассматриваются в настоящем анализе, включают Продовольственную и сельскохозяйственную организацию, Программу развития Организации Объединенных Наций, Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев, Детский фонд Организации Объединенных Наций, Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов, Всемирную продовольственную программу и Всемирную организацию здравоохранения. В нем также учтен опыт, которым поделились руководители центров совместного обслуживания в Департаменте полевой поддержки (Региональный центр обслуживания Энтеббе, Уганда, и Кувейтское объединенное бюро поддержки), и приняты во внимание рекомендации, вынесенные по результатам обзора деятельности Департамента полевой поддержки в области совместного обслуживания, проведенного в октябре 2017 года. В приведенной ниже таблице учтены выводы, сделанные в докладе Объединенной инспекционной группы о роли центров совместного обслуживания в реорганизации процесса предоставления административных услуг ([JIU/REP/2016/11](#)).

3. В нижеследующей таблице в обобщенном виде приводится информация об основных извлеченных уроках и вытекающих из них последствиях для модели глобального обслуживания.

Категория	Извлеченный урок	Последствия для модели глобального обслуживания
<b>Управление преобразованиями</b>	Неприятие концепции совместного обслуживания заинтересованными сторонами, в частности внутренними клиентами и руководителями директивного уровня.	<p>Вовлечение клиентов в процесс преобразований на ранних этапах, с тем чтобы они могли содействовать в создании будущей модели.</p> <p>Проведение целенаправленных коммуникационных мероприятий, в рамках которых подчеркивалось бы повышение эффективности и действенности, которое будет достигнуто в результате преобразований.</p> <p>Целенаправленная коммуникационная работа со старшими руководителями, чтобы обратить особое внимание на то, что создание центров совместного обслуживания не повлияет на полномочия по принятию решений.</p> <p>Включение представителей будущих клиентов и нынешних поставщиков услуг в состав различных рабочих групп, занимающихся разработкой модели глобального обслуживания.</p>
<b>Управление преобразованиями</b>	Необходимость уделения пристального внимания вопросам надлежащего обеспечения центров совместного обслуживания достаточным объемом ресурсов, кадрового планирования, профессиональной подготовки персонала и поддержания контактов с заинтересованными сторонами в процессе передачи функций центрам совместного обслуживания недооценивалась.	<p>Необходимо разработать надежную стратегию управления преобразованиями для управления процессом создания, поэтапного введения в эксплуатацию и становления центра совместного обслуживания.</p> <p>Стратегия управления преобразованиями должна предусматривать анализ заинтересованных сторон, включая клиентов, сотрудников и других.</p>
<b>Управление</b>	Независимость центра совместного обслуживания относительно его структуры подчиненности (вне миссий-клиентов, которые он обслуживает).	Центр совместного обслуживания должен иметь отдельный бюджет и должен иметь возможность самостоятельно отбирать сотрудников и управлять персоналом.
<b>Управление</b>	Руководящий комитет любого центра совместного обслуживания должен быть стратегическим, а не оперативным органом. Право принятия оперативных решений должно сохраняться за руководством центра совместного обслуживания.	<p>Для управления центром совместного обслуживания должна быть установлена четкая структура подчиненности.</p> <p>Необходимо четко разграничить полномочия и ответственность руководителей директивного уровня и клиентов.</p>
<b>Видение</b>	Создание системы совместного обслуживания – это длительный процесс для стабилизации и получения долгосрочных результатов от применения которого требуются годы.	Необходима твердая и непоколебимая приверженность старших руководителей (уровней заместителя и помощника Генерального секретаря) достижению в перспективе долгосрочных результатов, а не экономии средств в краткосрочной перспективе.

Категория	Извлеченный урок	Последствия для модели глобального обслуживания
<b>Обслуживание клиентов</b>	<p>Неудовлетворенность клиентов в связи со сроками выполнения операций, предполагаемым отсутствием транспарентности и неопределенностью по поводу того, с кем можно связаться в центре совместного обслуживания.</p> <p>Создание сильных подразделений по поддержке клиентов привело к повышению степени удовлетворенности персонала качеством услуг, предоставляемых центрами совместного обслуживания.</p>	<p>Проведение последовательной коммуникационной работы с основными заинтересованными сторонами, охватывающей как долгосрочные, так и краткосрочные приоритеты, и налаживание диалога по проблемам, касающимся внедрения и стабилизации.</p> <p>Требуется применение подхода, ориентированного на существенное изменение общеорганизационного отношения к обслуживанию клиентов и непрерывное совершенствование и предусматривающего активное решение проблем, выявленных Советом клиентов.</p> <p>Необходимо обеспечить частое взаимодействие с клиентами на постоянной основе, в том числе посредством посещения подразделений клиентов и проведения видео- и телеконференций.</p> <p>Необходимо организовать ориентационное обучение персонала центров совместного обслуживания по вопросам обслуживания клиентов.</p> <p>Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами как важного механизма для обеспечения эффективности применения будущей модели обслуживания.</p>
<b>Контроль за эффективностью деятельности</b>	<p>Ввиду отсутствия базовых данных определить разницу в эффективности работы по сравнению с результатами предыдущей деятельности сложно.</p>	<p>До передачи функций центру совместного обслуживания сообщить базовые данные о результатах работы (если они имеются в системе «Умоджа») и провести базовый опрос клиентов для определения степени их удовлетворенности услугами.</p>
<b>Контроль за эффективностью деятельности/ управление</b>	<p>Возникли сложности с обеспечением эффективного функционирования систем управления и механизмов контроля за эффективностью деятельности, таких как соглашения об уровне обслуживания и ключевые показатели эффективности.</p>	<p>Необходимо создать надежные механизмы управления и подписать соглашения об уровне обслуживания, в частности, четко разграничивающие функции и обязанности центра совместного обслуживания и его клиентов, до создания центра.</p>
<b>Контроль за эффективностью деятельности</b>	<p>Серьезным препятствием является недостаточное инвестирование в инструментальные средства и системы для проведения анализа рабочих процессов и представления отчетности.</p>	<p>Необходимо иметь полное представление о контроле за эффективностью деятельности, учитывая, что заинтересованные стороны несут ответственность за те части процесса, которые они контролируют.</p> <p>Необходимо обеспечить, чтобы с самого начала был создан потенциал для подго-</p>

Категория	Извлеченный урок	Последствия для модели глобального обслуживания
<b>Укомплектование штатов</b>	<p>Набор и удержание местного персонала является проблемой, которая выражается в высоких показателях текучести кадров и потере институциональных знаний.</p> <p>Возникают сложности с набором и удержанием международных сотрудников, поскольку назначение на работу в центр обслуживания может восприниматься как непочетное, скромное назначение на службу вдали от «кровеносной системы» Организации.</p>	<p>товки отчетности, чтобы избежать расходования большого объема ресурсов на сбор данных о результатах работы вручную.</p> <p>Необходимо разработать стратегии в отношении удержания персонала, планирования замещения кадров и вариантов развития карьеры.</p> <p>Следует рассмотреть возможность разработки механизмов обмена местными сотрудниками между организациями и структурами системы Организации Объединенных Наций, базирующимися в одном месте, и периодической ротации персонала путем его перемещения между центрами совместного обслуживания и/или местами расположения штаб-квартир в целях обогащения опыта и расширения кругозора сотрудников.</p> <p>Выбор места размещения следует делать, в частности, на основе критериев в отношении наличия квалифицированной рабочей силы.</p> <p>Стратегия преобразования будет предусматривать систему управления знаниями для обеспечения наличия необходимых инструментальных средств для обобщения знаний, накапливаемых в ходе осуществления проекта.</p>
<b>Укомплектование штатов</b>	<p>Нужный персонал не всегда переводился в центр совместного обслуживания.</p> <p>В некоторых случаях у сотрудников создавалось ощущение, что их переводят не по собственному желанию, в результате чего падал их моральный дух и производительность и они начинали искать возможности для скорейшего возвращения в предыдущее место работы.</p>	<p>Процесс отбора международных сотрудников должен быть открытым и транспарентным. Необходимо обеспечивать, чтобы отобранные международные сотрудники сами хотели работать в центре совместного обслуживания, а не переводились в центр без учета их мнения.</p>
<b>Укомплектование штатов</b>	<p>Должности следует переводить в центр совместного обслуживания на комплексной и хорошо спланированной основе.</p>	<p>Необходимо содействовать осуществлению надлежащего планирования, с тем чтобы персонал и ресурсы задействовались в нужное время в течение всего периода введения в эксплуатацию.</p>

Категория	Извлеченный урок	Последствия для модели глобального обслуживания
<b>Укомплектование штатов</b>	Отсутствие достаточных возможностей для профессионального развития сотрудников, которые готовятся к выполнению новых функций, включая недостаточный учет культурных сдвигов, связанных с переходом на новые методы работы.	Необходимо разработать подробный учебный план для подготовки к вступлению в должность и повышению квалификации сотрудников центра совместного обслуживания.  Профессиональная подготовка не должна прекращаться после начального периода ввода в эксплуатацию, а должна быть интегрирована в институционализированную программу профессиональной подготовки, охватывающую соответствующие функциональные сферы деятельности.
<b>Укомплектование штатов</b>	Частые внутренние контакты с персоналом и политика «открытых дверей», проводимая руководством центра совместного обслуживания, помогали оперативно решать проблемы и быстро принимать решения.	Необходимо обеспечить создание надежной структуры руководства и постоянную поддержку в управлении персоналом в условиях совместного обслуживания.  В этой структуре должен быть предусмотрен коммуникационный потенциал для содействия обеспечению как внутренних, так и внешних коммуникаций.
<b>Планирование осуществления</b>	Объединение пунктов предоставления услуг и перемещение в недорогие места расположения необходимо осуществлять в рамках одного этапа.  Например, поэтапная передача Кувейтскому объединенному бюро поддержки функций по начислению заработной платы и других дополнительных функций прошла успешно (т.е. функций, касающихся выплат межрасчетного периода и оформления субсидии на образование).	Следует рассмотреть возможность применения поэтапного подхода в целях совершенствования и стандартизации процессов и наращивания знаний персонала.  Переходные этапы могут быть определены с учетом функции и/или географического положения.
<b>Планирование осуществления</b>	Интеграция с другими общеорганизационными инициативами должна тщательно контролироваться, чтобы обеспечить предоставление центру совместного обслуживания достаточного объема ресурсов в критические моменты.	Необходимо обеспечить, чтобы внедрение модели глобального обслуживания было надлежащим образом спланировано и чтобы ее место среди более широких инициатив по проведению реформ было правильно определено.  Установление взаимозависимости с другими инициативами Организации Объединенных Наций, включая их видение, цель и сроки осуществления, будет одним из ключевых элементов эффективного управления преобразованиями для проекта создания модели глобального обслуживания.  Следует рассмотреть вопрос о приоритизации и определении очередности реализации инициатив, направленных на преобразования.

<i>Категория</i>	<i>Извлеченный урок</i>	<i>Последствия для модели глобального обслуживания</i>
<b>Обслуживание клиентов</b>	Из-за концентрации внимания на поиске недорогих мест размещения имеющиеся возможности для совершенствования рабочих процессов и консолидации предоставления услуг, как правило, уходят на второй план.	При рассмотрении вопроса о месте расположения центра совместного обслуживания необходимо учитывать ряд критериев, в том числе возможности для улучшения качества обслуживания, стандартизации услуг, снижения риска и сосредоточения более пристального внимания на достижении цели.
<b>Операции</b>	Подразделение клиента, в котором размещается центр совместного обслуживания, должно более активно участвовать в процессе предоставления ему услуг и контролировать сроки их предоставления.	В случае необходимости следует заключать с подразделением клиента соглашение об оперативном уровне обслуживания, включающее, в частности, предположения, положенные в основу предоставления услуг.
<b>Процесс</b>	Разработка процессов осуществлялась в отрыве от технологий и/или без учета влияния на функции и обязанности персонала.	Для усовершенствования процессов необходимо проводить анализ соответствий и несоответствий.  Следует избегать раздробленного предоставления услуг, характеризующегося различными разрывами в процессах, осуществляемых центром и клиентами, получающими услуги.  Необходимо обеспечить должное понимание и тестирование процессов.

## Приложение II

### Список процессов в разбивке по видам административной деятельности

Настоящее приложение подготовлено в ответ на просьбу Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам представить всеобъемлющий и подробный перечень, охватывающий все 201 процесс, с четким указанием тех процессов, которые должны быть интегрированы на каждом этапе внедрения модели глобального обслуживания (A/71/666).

#### A. Процессы, которые будут внедрены в 2019 году

<i>Категория</i>	<i>Процесс</i>	<i>Количество процессов</i>
Людские ресурсы	Административное обслуживание персонала	31
Людские ресурсы	Оформление отпусков	3
Людские ресурсы	Управление взаимоотношениями с клиентами	1
Финансы	Начисление заработной платы сотрудникам	9
Финансы	Оплата счетов	4
Финансы	Ведение главной бухгалтерской книги (только для полевых миссий, находящихся в ведении Департамента полевой поддержки)	4
Финансы	Управление наличными и ликвидными средствами	2
Финансы	Учет накладных расходов — учетно-стоимостные подразделения (только для полевых миссий, находящихся в ведении Департамента полевой поддержки)	2
Общеорганизационные услуги	Выплата авансов на поездки и возмещение путевых расходов	2
Общеорганизационные услуги	Оформление заявок на поездки	2
<b>Всего</b>		<b>60</b>

#### B. Процессы, которые будут рассмотрены на предмет внедрения начиная с 2020 года

<i>Категория</i>	<i>Процесс</i>	<i>Количество процессов</i>
Финансы	Оплата счетов	1
Финансы	Управление наличными и ликвидными средствами	4
Финансы	Оформление субсидий	37
Общеорганизационные услуги	Смена поставщиков	1
Общеорганизационные услуги	Оформление заявок на поездки	3
<b>Всего</b>		<b>46</b>

### С. Процессы, которые на данный момент не включены в проект

<i>Категория</i>	<i>Процесс</i>	<i>Количество процессов</i>
Людские ресурсы	Медицинское страхование и страхование жизни	1
Людские ресурсы	Страхование после выхода на пенсию	1
Людские ресурсы	Кадровые услуги	3
Людские ресурсы	Кадровая политика	1
Финансы	Учет конкретных мероприятий и деятельности — внутренние заказы	6
Финансы	Счета к оплате	3
Финансы	Счета к получению	6
Финансы	Учет активов	9
Финансы	Налоги и страхование	2
Финансы	Исполнение бюджета	9
Финансы	Ведение банковских счетов	3
Финансы	Учет инвестиций	2
Финансы	Казначейские услуги и управление рисками — инвестиции	5
Общеорганизационные услуги	Планирование и распределение	2
Общеорганизационные услуги	Закупки	16
Общеорганизационные услуги	Управление обслуживанием	1
Общеорганизационные услуги	Вывод из эксплуатации и выбытие	2
Общеорганизационные услуги	Техническое обслуживание и эксплуатация оборудования	1
Общеорганизационные услуги	Закупки/эксплуатация зданий и сооружений/поездки	10
Общеорганизационные услуги	Эксплуатация зданий и сооружений	10
Общеорганизационные услуги	Закупки/поездки	1
Общеорганизационные услуги	Поездки	1
<b>Всего</b>		<b>95</b>

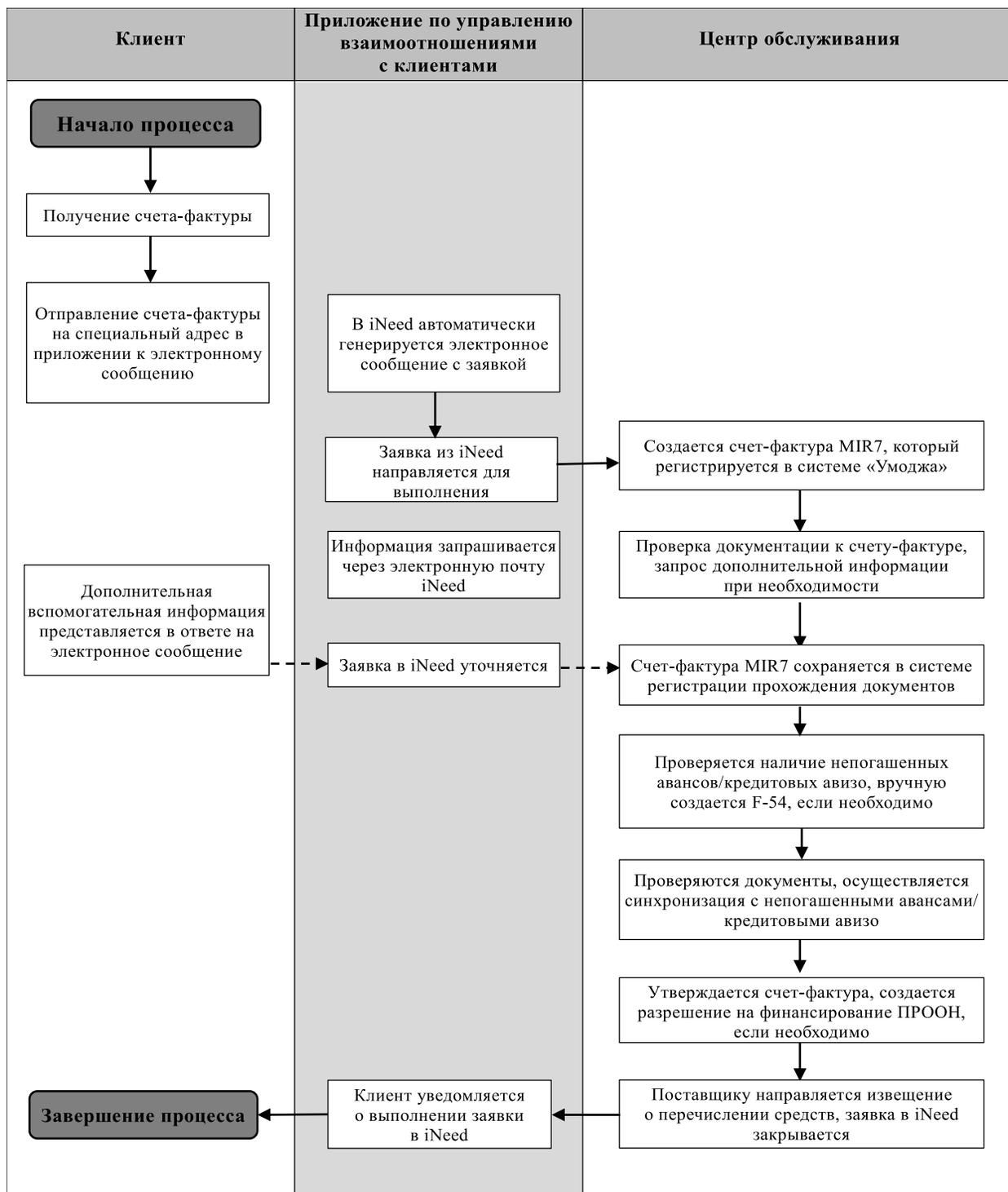
## Приложение III

### Два примера предоставления услуг

1. Цель настоящего приложения заключается в том, чтобы дать дополнительное разъяснение по поводу того, как будет осуществляться ряд административных процессов с использованием модели глобального обслуживания, при этом особое внимание уделяется, в частности, взаимоотношениям между клиентом и центром совместного обслуживания и пункту передачи функций от одного к другому.

2. Процесс включает клиента, который представляет счет-фактуру, и операционный персонал центра совместного обслуживания, который обрабатывает счет-фактуру. Взаимодействие между ними осуществляется с помощью приложения по управлению взаимоотношениями с клиентами. Процесс считается завершенным, когда счет оплачен, поставщику отправлено извещение о перечислении средств и клиент уведомлен об этом.

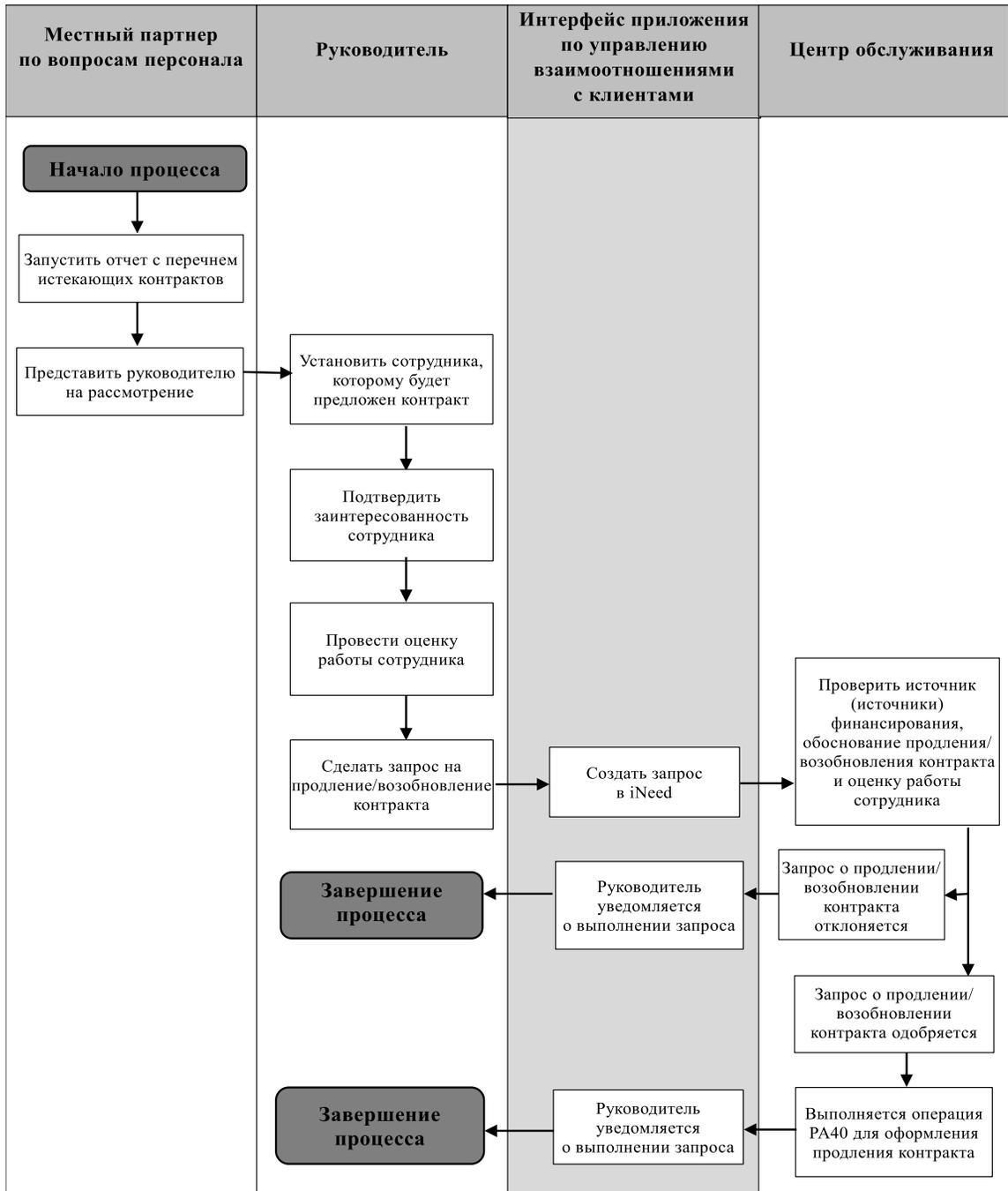
## Обработка счета-фактуры



Сокращения: MIR 7 — код для обработки счета-фактуры с заказом на поставку; F-54 — код для реклассификации проводки, ограниченной израсходованной суммой; ПРООН — Программа развития Организации Объединенных Наций.

### Продление индивидуального контракта

3. В связи с продлением индивидуального контракта требуется совершение определенных действий местным партнером по вопросам персонала, руководителем соответствующего сотрудника и персоналом центра совместного обслуживания. Связь между руководителем и партнером по вопросам персонала в центре обслуживания осуществляется с помощью приложения по управлению взаимоотношениями с клиентами. Этот процесс считается завершенным, когда запрос на продление контракта либо одобрен, либо отклонен, необходимые документы обработаны и решение доведено до сведения.



Сокращение: РА40 – код для совершения кадрового действия.

## Приложение IV

### Смета, пересмотренная с учетом предлагаемого внедрения модели глобального обслуживания

1. Глобальные центры совместного обслуживания будут отвечать за осуществление программы работы по настоящему подразделу. Деятельность, за которую отвечают центры, относится к программе 25 «Управленческое и вспомогательное обслуживание» двухгодичного плана по программам на период 2018–2019 годов.

#### Обзор ресурсов

2. Общий объем ресурсов, предлагаемый по настоящему разделу на двухгодичный период 2018–2019 годов, составляет 48 034 700 долл. США, исходя из полного бюджета, который будет финансироваться из регулярного бюджета, бюджета операций по поддержанию мира и за счет внебюджетных ресурсов. В нижеследующих таблицах приводится информация о распределении ресурсов.

Таблица 1

#### Ресурсы полного бюджета с разбивкой по компонентам и источникам финансирования

(В тыс. долл. США)

Компонент	Регулярный бюджет <sup>a</sup>	Прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов <sup>b</sup>	Внебюджетные ресурсы <sup>c</sup>	Итого
A. Руководство и управление	8 912,6	16 233,7	6 684,4	31 830,7
B. Программа работы				
a) Центр совместного обслуживания А	1 660,1	3 023,8	1 245,1	5 929,0
b) Центр совместного обслуживания В	1 270,6	2 314,3	952,9	4 537,8
c) Центр совместного обслуживания С	840,1	1 530,3	630,1	3 000,5
d) Центр совместного обслуживания D	766,3	1 395,7	574,7	2 736,7
<b>Всего</b>	<b>13 449,7</b>	<b>24 497,8</b>	<b>10 087,2</b>	<b>48 034,7</b>

<sup>a</sup> Общая сумма в размере 13 449 716 долл. США, представляющая собой долю потребностей в ресурсах глобальных центров совместного обслуживания, финансируемую из регулярного бюджета, будет отражена в разделе 29D «Глобальные центры совместного обслуживания» под рубрикой «Субсидии и взносы».

<sup>b</sup> Потребности в ресурсах, покрываемые исключительно за счет бюджета операций по поддержанию мира.

<sup>c</sup> Потребности в ресурсах, покрываемые за счет внебюджетных ресурсов, которые формируются в результате поступлений по линии вспомогательного обслуживания по программам, получаемых в качестве возмещения расходов на оказание поддержки внебюджетным административным структурам.

Таблица 2  
**Должности, исходя из ресурсов полного бюджета, с разбивкой по компонентам**

Категория	Руководство и управление	Центр совместного обслуживания А	Центр совместного обслуживания В	Центр совместного обслуживания С	Центр совместного обслуживания D	Итого
<b>Категория специалистов и выше</b>						
Д-2	1	–	–	–	–	1
Д-1	–	1	1	1	1	4
С-5	2	2	2	–	–	6
С-4/3	5	19	13	13	13	63
С-2/1	3	–	–	–	–	3
<b>Итого</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>77</b>
<b>Категория общего обслуживания</b>						
Прочие разряды	–	5	2	–	8	15
<b>Итого</b>	<b>–</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
<b>Национальный персонал</b>						
Национальные сотрудники-специалисты	7	7	15	10	8	47
Местный разряд	9	154	119	147	116	545
<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>161</b>	<b>134</b>	<b>157</b>	<b>124</b>	<b>592</b>
<b>Всего</b>	<b>27</b>	<b>188</b>	<b>152</b>	<b>171</b>	<b>146</b>	<b>684</b>

### Руководство и управление

*Потребности в ресурсах: 31 830 700 долл. США*

3. Директор (глобальное совместное обслуживание) будет отвечать за общее руководство и управленческий надзор за деятельностью глобальных центров совместного обслуживания. Он или она будет определять стратегическую направленность деятельности по предоставлению услуг на краткосрочную и долгосрочную перспективу и обеспечивать согласованность с целями и планами работы по совместному обслуживанию. Он или она будет также направлять работу по стандартизации деятельности по совместному обслуживанию и будет полностью отвечать за качество и постоянное совершенствование обслуживания. Кроме того, он или она будет выступать в качестве связующего звена руководства для взаимодействия со старшими руководителями и ответственными за разработку политики, а также в качестве координатора по интеграции всех аспектов работы глобальных центров совместного обслуживания. Канцелярии Директора (глобальное совместное обслуживание) будут оказывать содействие Группе оперативного контроля, Секция по оптимизации процессов, Группа по профессиональной подготовке персонала и клиентов и Группа взаимодействия с клиентами. Руководители глобальных центров совместного обслуживания будут подчиняться непосредственно Директору (глобальное совместное обслуживание).

Таблица 3  
Цели на двухгодичный период, ожидаемые достижения, показатели  
достижения результатов и показатели для оценки работы

*Цель Организации:* обеспечение полного выполнения решений директивных органов и соблюдения правил и процедур Организации Объединенных Наций в отношении управления глобальными центрами совместного обслуживания и их деятельности

Ожидаемые достижения Секретариата	Показатели достижения результатов	Показатели для оценки работы			
		2018– 2019 гг.	2016– 2017 гг.	2014– 2015 гг.	2012– 2013 гг.
а) Эффективное и действенное управление деятельностью по осуществлению программы работы, связанной с административным обслуживанием персонала, начислением заработной платы, оплатой счетов и другими услугами, предоставляемыми центрами обслуживания	i) Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель	90		
		Расчетный показатель			
		Фактический показатель			
	ii) Процентная доля респондентов, дающих положительную оценку в отношении своевременности и качества услуг	Целевой показатель	90		
		Расчетный показатель			
		Фактический показатель			
б) Своевременное представление документов, необходимых для заседаний соответствующих межправительственных органов	Процентная доля своевременно представляемых документов	Целевой показатель	100		
		Расчетный показатель			
		Фактический показатель			
с) Снижение расходов на поездки за счет повышения эффективности	Процентная доля авиабилетов, приобретаемых не менее чем за две недели до начала поездки	Целевой показатель	100		
		Расчетный показатель			
		Фактический показатель			

### Внешние факторы

4. Предполагается, что цели будут достигнуты и ожидаемые достижения реализованы при условии, что: а) заинтересованные стороны будут выполнять свои обязанности и обязательства по соглашениям об обслуживании и будут поддерживать усилия глобальных центров совместного обслуживания и всесторонне сотрудничать с ними; и б) внутренние и внешние совещания будут планироваться как минимум за три недели до их проведения, чтобы авиабилеты можно было приобретать по крайней мере за две недели до начала поездки.

### Мероприятия

5. В течение двухгодичного периода 2018–2019 годов по компоненту «Руководство и управление» (регулярный бюджет, прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов, и внебюджетные ресурсы) будут осуществляться следующие мероприятия:

Таблица 4  
Категории мероприятий и конечные результаты

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Административное вспомогательное обслуживание (регулярный бюджет, прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов, и внебюджетные ресурсы)</b>	
Общее управление	
1. Контроль за деятельностью, касающейся управления финансовыми, людскими, физическими и информационно-коммуникационными ресурсами глобальных центров совместного обслуживания и координация такой деятельности	1
2. Стратегическое руководство работой глобальных центров совместного обслуживания и управленческий надзор за ней	1
3. Подготовка отчетов о результатах работы глобальных центров совместного обслуживания в сопоставлении с ключевыми показателями эффективности	12
4. Разработка учебных материалов для персонала центров обслуживания	1
5. Организация учебных мероприятий для персонала центров обслуживания	24

<sup>a</sup> Мероприятия указаны исходя из сметы на один год (2019 год), поскольку центр обслуживания А не начнет функционировать раньше января 2019 года.

6. В таблице 5 приводится информация о распределении ресурсов по компоненту «Руководство и управление».

Таблица 5  
Потребности в ресурсах: руководство и управление

	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	1 772,0	27
Ресурсы, не связанные с должностями	30 058,7	–
<b>Всего</b>	<b>31 830,7</b>	<b>27</b>

7. Ресурсы, общий объем которых составляет 31 830 700 долл. США, предусматриваются для финансирования 27 должностей (1 должности Д-2, 2 должностей С-5, 5 должностей С-4/С-3, 3 должностей С-2, 7 должностей национальных сотрудников-специалистов и 9 должностей местного разряда (1 772 000 долл. США)) начиная с июля 2018 года на основе плана осуществления проекта в целях оказания содействия в предлагаемом внедрении модели глобального обслуживания в двухгодичном периоде 2018–2019 годов.

8. Ресурсы, не связанные с должностями, в объеме 30 058 700 долл. США включают регулярные потребности в ресурсах (923 700 долл. США) и единовременные начальные потребности в ресурсах (29 135 000 долл. США), как это указано в разделе 29D под рубрикой «Субсидии и взносы».

9. Из общего объема ресурсов, составляющего 31 830 700 долл. США, сумма в размере 8 912 600 долл. США представляет собой долю предлагаемого объема требующихся ресурсов по компоненту «Руководство и управление», финансируемую из регулярного бюджета.

#### Программа работы

10. В таблице 6 приводится информация о распределении ресурсов с разбивкой по компонентам.

Таблица 6  
**Потребности в ресурсах с разбивкой по компонентам**  
*(В тыс. долл. США)*

<i>Компонент</i>	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>
В. Программа работы	
а) Центр совместного обслуживания А	5 929,0
б) Центр совместного обслуживания В	4 537,8
с) Центр совместного обслуживания С	3 000,5
д) Центр совместного обслуживания D	2 736,7
<b>Всего</b>	<b>16 204,0</b>

### Центр совместного обслуживания А

*Потребности в ресурсах: 5 929 000 долл. США*

Таблица 7

#### **Цели на двухгодичный период, ожидаемые достижения, показатели достижения результатов и показатели для оценки работы**

*Цель Организации:* обеспечение эффективного и результативного оказания административных операционных и вспомогательных услуг клиентам и оптимизация рабочих процессов с целью повышения эффективности

<i>Ожидаемые достижения Секретариата</i>	<i>Показатели достижения результатов</i>		<i>Показатели для оценки работы</i>			
			<i>2018–2019 гг.</i>	<i>2016–2017 гг.</i>	<i>2014–2015 гг.</i>	<i>2012–2013 гг.</i>
а) Оказание центру обслуживания эффективной и результативной поддержки	Процентный показатель удовлетворенности предоставляемыми вспомогательными услугами	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90			
б) Эффективное и результативное оказание услуг по административному обслуживанию персонала	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90			
с) Эффективное и результативное оказание финансовых услуг	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90			
д) Эффективное и результативное оказание клиентам вспомогательных услуг	Процентная доля клиентов, удовлетворенных тем, в какие сроки выполняются запросы клиентов	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90			

## Внешние факторы

11. Предполагается, что цели будут достигнуты и ожидаемые достижения реализованы при условии, что: а) не произойдет существенных изменений в политике, которые могли бы повлиять на сферу охвата услуг, предоставляемых глобальными центрами административного совместного обслуживания; б) соответствующая информация будет представляться для обработки в полном объеме и своевременно; с) не будет происходить серьезных сбоев и нарушений в работе компьютеризированных систем, включая систему «Умоджа»; а также d) не будет происходить внезапных или неожиданных политических, экономических или технологических инцидентов, которые могли бы отрицательно сказаться на работе центров.

12. В течение двухгодичного периода 2018–2019 годов центр совместного обслуживания А будет осуществлять следующие мероприятия и предоставлять следующие услуги (регулярный бюджет, прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов, и внебюджетные ресурсы):

Таблица 8

### Категории мероприятий и конечные результаты

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Оказание поддержки центру совместного обслуживания</b>	
Предоставление центру совместного обслуживания услуг, связанных с набором персонала и бюджетом, а также общих услуг	3
Выполнение рекомендаций надзорных органов	1
Контроль за результатами работы центра совместного обслуживания	1
Предоставление Комиссии ревизоров информации и ответов на вопросы, касающиеся работы центра совместного обслуживания	1
<b>Административное обслуживание персонала</b>	
Услуги, связанные с назначениями и вступлением в должность	2 000
Возобновление контрактов	4 000
Перемещение сотрудников в пределах Организации	950
Прекращение службы и увольнения (включая случаи увольнения по соглашению сторон и случаи прекращения службы в связи с потерей трудоспособности)	2 000
Обработка причитающихся сотрудникам выплат	15 000
Случаи управления временем, требующие утверждения кадровым подразделением (отпуск по болезни с оправдательным документом, специальный отпуск с сохранением/без сохранения заработной платы, отпуск по беременности и родам/отпуск для отца, выплата за работу в опасных условиях и т. д.)	12 000
Координация заданий, связанных с административным обслуживанием персонала, в системе «Умоджа»	1
Оформление заявок на оплачиваемые поездки (поездка в связи с отпуском на родину, поездка в рамках системы субсидирования образования и т. д.)	12 000
<b>Услуги по начислению заработной платы</b>	
Ежемесячная выплата окладов и соответствующих надбавок и прочих пособий (число сотрудников в месяц)	24 000

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>а</sup></i>
Выплаты сотрудникам при увольнении из Организации (число сотрудников)	2 000
Выплаты в межрасчетный период (включая субсидию на образование, субсидию на переезд, авансы на оплату поездок и требования о возмещении путевых расходов, оплату перевозки личных вещей, выплаты в связи с обеспечением безопасности жилых помещений и т. д.) (число заявок)	12 000
Общая координация заданий, связанных с начислением заработной платы, в системе «Умоджа»	1
<b>Вспомогательное обслуживание клиентов</b>	
Ежегодный опрос для определения степени удовлетворенности клиентов	1

<sup>а</sup> Мероприятия указаны исходя из сметы на один год (2019 год), поскольку центр обслуживания А не начнет функционировать раньше января 2019 года.

Таблица 9

**Потребности в ресурсах: центр совместного обслуживания А**

	<i>Смета на 2018-2019 годы</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	5 071,5	188
Ресурсы, не связанные с должностями	857,5	–
<b>Всего</b>	<b>5 929,0</b>	<b>188</b>

13. Ресурсы, общий объем которых составляет 5 929 000 долл. США, предусматриваются для финансирования 188 должностей (1 должности Д-1, 2 должностей С-5, 19 должностей С-4/С-3, 5 должностей категории общего обслуживания (прочие разряды), 7 должностей национальных сотрудников-специалистов и 154 должностей местного разряда (5 071 500 долл. США), которые будут созданы начиная с июля 2018 года в соответствии с планом осуществления проекта в целях оказания содействия в предлагаемом внедрении модели глобального обслуживания в двухгодичном периоде 2018–2019 годов.

14. Объем ресурсов, не связанных с должностями, составляет 857 500 долл. США, как указано в разделе 29D под рубрикой «Субсидии и взносы».

15. Из общего объема ресурсов, составляющего 5 929 000 долл. США, сумма в размере 1 660 100 долл. США представляет собой долю предлагаемого объема требующихся для центра А ресурсов, финансируемую из регулярного бюджета.

## Центр совместного обслуживания В

Потребности в ресурсах: 4 537 800 долл. США

Таблица 10

### Цели на двухгодичный период, ожидаемые достижения, показатели достижения результатов и показатели для оценки работы

Цель Организации: обеспечение эффективного и результативного оказания административных операционных и вспомогательных услуг клиентам и оптимизация рабочих процессов с целью повышения эффективности

Ожидаемые достижения Секретариата	Показатели достижения результатов		Показатели для оценки работы			
			2018–19 гг.	2016–17 гг.	2014–15 гг.	2012–13 гг.
а) Оказание центру обслуживания эффективной и результативной поддержки	Процентный показатель удовлетворенности предоставляемыми вспомогательными услугами	Целевой показатель	90			
		Расчетный показатель				
		Фактический показатель				
б) Эффективное и результативное оказание клиентам финансовых услуг	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель	90			
		Расчетный показатель				
		Фактический показатель				
с) Эффективное и результативное оказание клиентам вспомогательных услуг	Процентная доля клиентов, удовлетворенных тем, в какие сроки выполняются запросы клиентов	Целевой показатель	90			
		Расчетный показатель				
		Фактический показатель				

### Внешние факторы

16. Предполагается, что цели будут достигнуты и ожидаемые достижения реализованы при условии, что: а) не произойдет существенных изменений в политике, которые могли бы повлиять на сферу охвата услуг, предоставляемых глобальными центрами совместного обслуживания; б) соответствующая информация будет представляться для обработки в полном объеме и своевременно; с) не будет происходить серьезных сбоев и нарушений в работе компьютеризированных систем, включая систему «Умоджа»; а также d) не будет происходить внезапных или неожиданных политических, экономических или технологических инцидентов, которые могли бы отрицательно сказаться на работе центров.

### Мероприятия

17. В течение двухгодичного периода 2018–2019 годов центр совместного обслуживания В будет осуществлять следующие мероприятия и предоставлять следующие услуги (регулярный бюджет, прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов, и внебюджетные ресурсы):

Таблица 11  
Категории мероприятий и конечные результаты

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Оказание поддержки центру совместного обслуживания</b>	
Предоставление центру совместного обслуживания услуг, связанных с набором персонала и бюджетом, а также общих услуг	3
Выполнение рекомендаций надзорных органов	1
Контроль за результатами работы центра совместного обслуживания	1
Предоставление Комиссии ревизоров информации и ответов на вопросы, касающиеся начисления заработной платы и кредиторской задолженности	1
<b>Услуги по оплате счетов</b>	
Платежи поставщикам и другим подрядчикам	67 500
Координация заданий, связанных с оплатой счетов, в системе «Умоджа»	1
<b>Финансовые услуги для полевых миссий</b>	
Представление месячных финансовых отчетов	12
Ежегодное проведение операций по закрытию счетов и представление в Центральные учреждения Организации Объединенных Наций соответствующей финансовой отчетности операций по поддержанию мира и специальных политических миссий	1
<b>Вспомогательное обслуживание клиентов</b>	
Ежегодный опрос для определения степени удовлетворенности клиентов	1

<sup>a</sup> Мероприятия указаны исходя из сметы на девять месяцев 2019 года, поскольку центр обслуживания В не начнет функционировать раньше апреля 2019 года.

Таблица 12  
Потребности в ресурсах центра совместного обслуживания В  
(В тыс. долл. США)

	<i>Смета на 2018–2019 годы</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	3 814,8	152
Ресурсы, не связанные с должностями	723,0	–
<b>Всего</b>	<b>4 537,8</b>	<b>152</b>

18. Ресурсы, общий объем которых составляет 4 537 800 долл. США, предусматриваются для финансирования 152 должностей (1 должности Д-1, 2 должностей С-5, 13 должностей С-4/С-3, 2 должностей категории общего обслуживания (прочие разряды), 15 должностей национальных сотрудников-специалистов и 119 должностей местного разряда (3 814 800 долл. США)), которые будут созданы начиная с сентября 2018 года в соответствии с планом осуществления проекта в целях оказания содействия в предлагаемом внедрении модели глобального обслуживания в двухгодичном периоде 2018–2019 годов.

19. Объем ресурсов, не связанных с должностями, составляет 723 000 долл. США, как указано в разделе 29D под рубрикой «Субсидии и взносы».

20. Из общего объема ресурсов, составляющего 4 537 800 долл. США, сумма в размере 1 270 600 долл. США представляет собой долю предлагаемого объема требующихся для центра В ресурсов, финансируемую из регулярного бюджета.

## Центр совместного обслуживания С

Потребности в ресурсах: 3 000 500 долл. США

Таблица 13

### Цели на двухгодичный период, ожидаемые достижения, показатели достижения результатов и показатели для оценки работы

Цель Организации: обеспечение эффективного и результативного оказания административных операционных и вспомогательных услуг клиентам и оптимизация рабочих процессов с целью повышения эффективности

Ожидаемые достижения Секретариата	Показатели достижения результатов	Показатели для оценки работы			
		2018– 2019 гг.	2016– 2017 гг.	2014– 2015 гг.	2012– 2013 гг.
a) Оказание центру совместного обслуживания эффективной и результативной поддержки	Процентный показатель удовлетворенности предоставляемыми вспомогательными услугами	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
b) Эффективное и результативное оказание клиентам услуг по административному обслуживанию персонала	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
c) Эффективное и результативное оказание финансовых услуг	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
d) Эффективное и результативное оказание услуг, связанных с поездками	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
e) Эффективное и результативное оказание клиентам вспомогательных услуг	Процентная доля клиентов, удовлетворенных тем, в какие сроки выполняются запросы клиентов	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		

## Внешние факторы

21. Предполагается, что цели будут достигнуты и ожидаемые достижения реализованы при условии, что: а) не произойдет существенных изменений в политике, которые могли бы повлиять на сферу охвата услуг, предоставляемых глобальными центрами совместного обслуживания; б) соответствующая информация будет представляться для обработки в полном объеме и своевременно; с) не будет происходить серьезных сбоев и нарушений в работе компьютеризированных систем, включая систему «Умоджа»; а также d) не будет происходить внезапных или неожиданных политических, экономических или технологических инцидентов, которые могли бы отрицательно сказаться на работе центров.

## Мероприятия

22. В течение двухгодичного периода 2018-2019 годов будут осуществляться следующие мероприятия и предоставляться следующие услуги (регулярный бюджет, прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов, и внебюджетные ресурсы):

Таблица 14

### Категории мероприятий и конечные результаты

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Оказание поддержки центру совместного обслуживания</b>	
Предоставление центру совместного обслуживания услуг, связанных с набором персонала и бюджетом, а также общих услуг	3
Выполнение рекомендаций надзорных органов	1
Контроль за результатами работы центра совместного обслуживания	1
Предоставление Комиссии ревизоров информации и ответов на вопросы, касающиеся начисления заработной платы и кредиторской задолженности	1
<b>Административное обслуживание персонала</b>	
Услуги, связанные с назначениями и вступлением в должность	800
Возобновление контрактов	2 000
Перемещение сотрудников в пределах Организации	175
Прекращение службы и увольнения (включая случаи увольнения по соглашению сторон и случаи прекращения службы в связи с потерей трудоспособности)	500
Обработка причитающихся сотрудникам выплат	2 500
Случаи управления временем, требующие утверждения кадровым подразделением (отпуск по болезни с оправдательным документом, специальный отпуск с сохранением/без сохранения заработной платы, отпуск по беременности и родам/отпуск для отца, выплата за работу в опасных условиях и т. д.)	3 000
Координация заданий, связанных с административным обслуживанием персонала, в системе «Умоджа»	1
Оформление заявок на оплачиваемые поездки	900
<b>Услуги по начислению заработной платы</b>	
Ежемесячная выплата окладов и соответствующих надбавок и прочих пособий (число сотрудников в месяц)	12 000
Выплаты сотрудникам при увольнении из Организации (число сотрудников)	500
Выплаты в межрасчетный период (включая субсидию на образование, субсидию на переезд, авансы на оплату поездок и требования о возмещении путевых расходов, оплату перевозок личных вещей, выплаты в связи с обеспечением безопасности жилых помещений и т.д.) (число заявок)	3 000

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Услуги по оплате счетов</b>	
Платежи поставщикам и другим подрядчикам	47 500
Координация заданий, связанных с оплатой счетов, в системе «Умоджа»	1
<b>Группы по специальным глобальным операциям</b>	
Расчет паушальных выплат в связи с оплачиваемыми поездками	3 900
Подготовка ежемесячных отчетов о выверке банковских счетов	6
Взаиморасчеты по документам, касающимся дебиторской задолженности, требующим взаимозачета вручную	1 500
<b>Вспомогательное обслуживание клиентов</b>	
Ежегодный опрос для определения степени удовлетворенности клиентов	1

<sup>a</sup> Мероприятия указаны исходя из сметы на шесть месяцев 2019 года, поскольку центр обслуживания С не начнет функционировать раньше июля 2019 года.

Таблица 15

**Потребности в ресурсах центра совместного обслуживания С***(В тыс. долл. США)*

	<i>Смета на 2018–2019 гг.</i>	<i>Должности</i>
Ресурсы, связанные с должностями	1 728,9	171
Ресурсы, не связанные с должностями	1 271,6	–
<b>Всего</b>	<b>3 000,5</b>	<b>171</b>

23. Ресурсы, общий объем которых составляет 3 000 500 долл. США, предусматриваются для финансирования 171 должности (1 должности Д-1, 13 должностей С-4/С-3, 10 должностей национальных сотрудников-специалистов и 147 должностей местного разряда (1 728 900 долл. США), которые будут созданы начиная с февраля 2019 года в соответствии с планом осуществления проекта в целях оказания содействия в предлагаемом внедрении модели глобального обслуживания в двухгодичном периоде 2018-2019 годов.

24. Объем ресурсов, не связанных с должностями, составляет 1 271 600 долл. США, как указано в разделе 29 D под рубрикой «Субсидии и взносы».

25. Из общего объема ресурсов, составляющего 3 000 500 долл. США, сумма в размере 840 100 долл. США представляет собой долю предлагаемого объема требующихся для центра С ресурсов, финансируемую из регулярного бюджета.

## Центр совместного обслуживания D

Потребности в ресурсах: 2 736 700 долл. США

Таблица 16

### Цели на двухгодичный период, ожидаемые достижения, показатели достижения результатов и показатели для оценки работы

Цель Организации: обеспечение эффективного и результативного оказания административных операционных и вспомогательных услуг клиентам и оптимизация рабочих процессов с целью повышения эффективности

Ожидаемые достижения Секретариата	Показатели достижения результатов	Показатели для оценки работы			
		2018– 2019 гг.	2016– 2017 гг.	2014– 2015 гг.	2012– 2013 гг.
a) Оказание центру совместного обслуживания эффективной и результативной поддержки	Процентный показатель удовлетворенности предоставляемыми вспомогательными услугами	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
b) Эффективное и результативное оказание клиентам услуг по административному обслуживанию персонала	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
c) Эффективное и результативное оказание финансовых услуг	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
d) Эффективное и результативное оказание услуг, связанных с поездками	Процентная доля услуг, предоставляемых в соответствии с установленными сроками	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		
e) Эффективное и результативное оказание клиентам вспомогательных услуг	Процентная доля клиентов, удовлетворенных тем, в какие сроки выполняются запросы клиентов	Целевой показатель Расчетный показатель Фактический показатель	90		

## Внешние факторы

26. Предполагается, что цели будут достигнуты и ожидаемые достижения реализованы при условии, что: а) не произойдет существенных изменений в политике, которые могли бы повлиять на сферу охвата услуг, предоставляемых глобальными центрами совместного обслуживания; b) соответствующая информация будет представляться для обработки в полном объеме и своевременно; с) не будет происходить серьезных сбоев и нарушений в работе компьютеризированных систем, включая систему «Умоджа»; а также d) не будет происходить внезапных или неожиданных политических, экономических или технологических инцидентов, которые могли бы отрицательно сказаться на работе центров.

## Мероприятия

27. В течение двухгодичного периода 2018-2019 годов центр совместного обслуживания D будет осуществлять следующие мероприятия и предоставлять следующие услуги (регулярный бюджет, прочие ресурсы, формируемые за счет начисленных взносов, и внебюджетные ресурсы):

Таблица 17

### Категории мероприятий и конечные результаты

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Оказание поддержки центру совместного обслуживания</b>	
Предоставление центру совместного обслуживания услуг, связанных с набором персонала и бюджетом, а также общих услуг	3
Выполнение рекомендаций надзорных органов	1
Контроль за результатами работы центра совместного обслуживания	1
Предоставление Комиссии ревизоров информации и ответов на вопросы, касающиеся начисления заработной платы и кредиторской задолженности	1
<b>Административное обслуживание персонала</b>	
Услуги, связанные с назначениями и вступлением в должность	150
Возобновление контрактов	300
Перемещение сотрудников в пределах Организации	75
Прекращение службы и увольнения (включая случаи увольнения по соглашению сторон и случаи прекращения службы в связи с потерей трудоспособности)	150
Обработка причитающихся сотрудникам выплат	1 250
Случаи управления временем, требующие утверждения кадровым подразделением (отпуск по болезни с оправдательным документом, специальный отпуск с сохранением/без сохранения заработной платы, отпуск по беременности и родам/отпуск для отца, выплата за работу в опасных условиях и т. д.)	900
Координация заданий, связанных с административным обслуживанием персонала, в системе «Умоджа»	1
Оформление заявок на оплачиваемые поездки	500
<b>Услуги по начислению заработной платы</b>	
Ежемесячная выплата окладов и соответствующих надбавок и прочих пособий (число сотрудников в месяц)	8 000
Выплаты сотрудникам при увольнении из Организации (число сотрудников)	150
Выплаты в межрасчетный период (включая субсидию на образование, субсидию на переезд, авансы на оплату поездок и требования о возмещении путевых расходов, оплату перевозки личных вещей, выплаты в связи с обеспечением безопасности жилых помещений и т.д.) (число заявок)	4 000

<i>Мероприятия</i>	<i>Количество<sup>a</sup></i>
<b>Услуги по оплате счетов</b>	
Платежи поставщикам и другим подрядчикам	22 500
Координация заданий, связанных с оплатой счетов, в системе «Умоджа»	1
<b>Вспомогательное обслуживание клиентов</b>	
Ежегодный опрос для определения степени удовлетворенности клиентов	1

<sup>a</sup> Мероприятия указаны исходя из сметы на три месяца 2019 года, поскольку центр обслуживания D не начнет функционировать раньше октября 2019 года.

Таблица 18

**Потребности в ресурсах центра совместного обслуживания D**

	<i>Смета на 2018–2019 гг.</i>	<i>Должности</i>
Регулярный бюджет		
Ресурсы, связанные с должностями	1 759,6	146
Ресурсы, не связанные с должностями	977,1	–
<b>Всего</b>	<b>2 736,7</b>	<b>146</b>

28. Ресурсы, общий объем которых составляет 2 736 700 долл. США, предусматриваются для финансирования 146 должностей (1 должности Д-1, 13 должностей С-4/С-3, 8 должностей категории общего обслуживания (прочие разряды), 8 должностей национальных сотрудников-специалистов и 116 должностей местного разряда (1 759 600 долл. США), которые будут созданы начиная с мая 2019 года в соответствии с планом осуществления проекта в целях оказания содействия в предлагаемом внедрении модели глобального обслуживания в двухгодичном периоде 2018-2019 годов.

29. Объем ресурсов, не связанных с должностями, составляет 977 100 долл. США, как указано в разделе 29 D под рубрикой «Субсидии и взносы».

30. Из общего объема ресурсов, составляющего 2 736 700 долл. США, сумма в размере 766 300 долл. США представляет собой долю предлагаемого объема требующихся для центра D ресурсов, финансируемую из регулярного бюджета.

Таблица 19

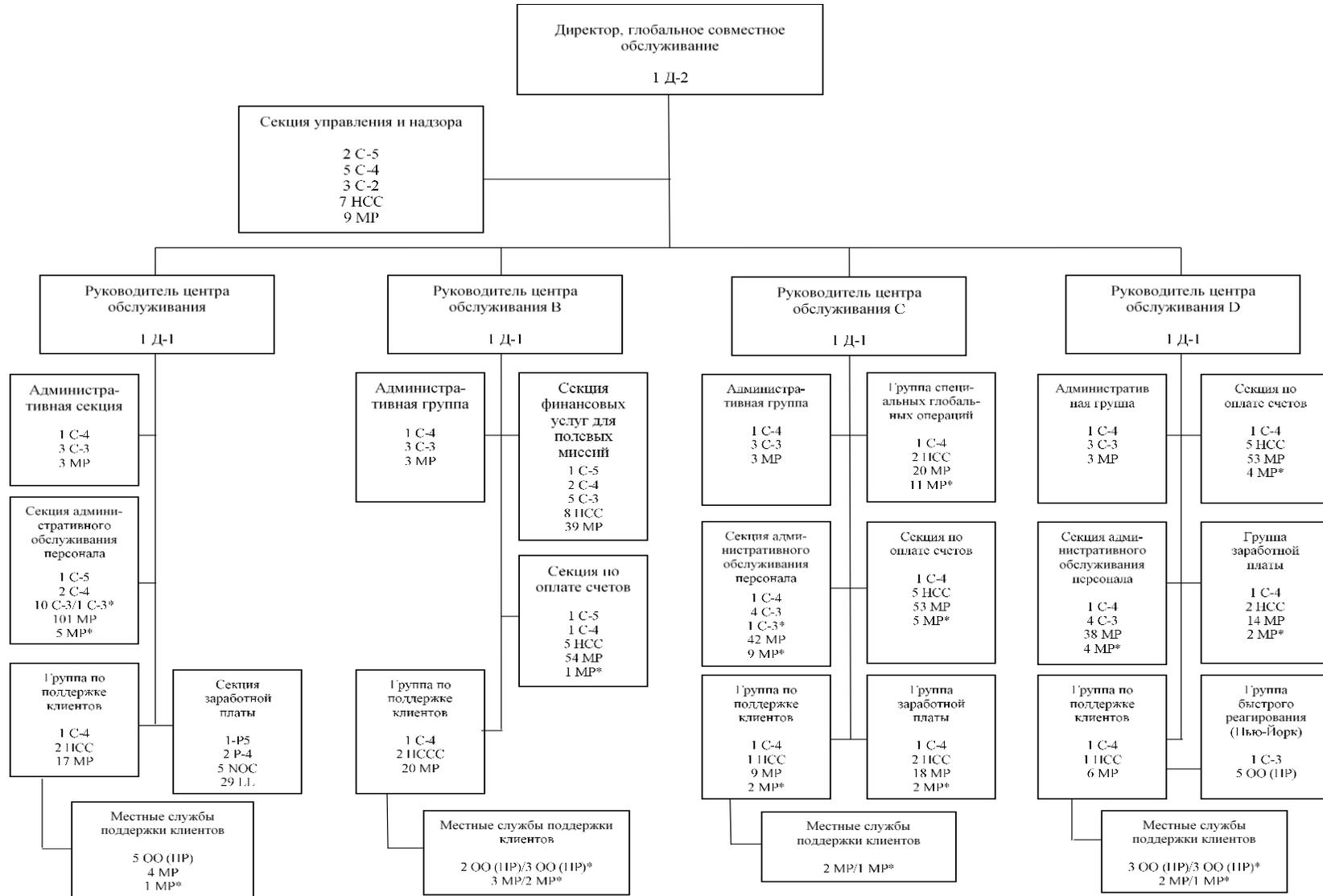
**Должности, которые предлагается упразднить в двухгодичном периоде 2018-2019 годов**

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Регулярный бюджет 2018–2019 гг.</i>
Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве	С-4	1
	С-2	2
	ОО (ВР)	2
	ОО (ПР)	9
<b>Итого</b>		<b>14</b>
Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби	С-5	1
	С-4	1
	С-3	2

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Регулярный бюджет 2018–2019 гг.</i>
	C-2	2
	ОО (ВР)	8
<b>Итого</b>		<b>14</b>
Отделение Организации Объединенных Наций в Вене	C-4	1
	C-3	1
	ОО (ПР)	7
<b>Итого</b>		<b>9</b>
Экономическая комиссия для Африки	C-3	1
	ОО (ВР)	3
	МР	8
<b>Итого</b>		<b>12</b>
Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна	C-2	1
	ОО (ВР)	2
	МР	11
<b>Итого</b>		<b>14</b>
Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана	C-2	1
	ОО (ВР)	2
	МР	10
<b>Итого</b>		<b>13</b>
Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии	C-3	1
	ОО (ВР)	1
	МР	6
<b>Итого</b>		<b>8</b>
Департамент по экономическим и социальным вопросам	ОО (ПР)	2
<b>Итого</b>		<b>2</b>
Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению		
	ОО (ВР)	2
	ОО (ПР)	7
<b>Итого</b>		<b>9</b>
Департамент по вопросам управления, Административная канцелярия	ОО (ПР)	5
<b>Итого</b>		<b>5</b>
Департамент по вопросам управления, Управление людских ресурсов	ОО (ВР)	1
	ОО (ПР)	16
<b>Итого</b>		<b>17</b>

<i>Структура</i>	<i>Категория</i>	<i>Регулярный бюджет 2018–2019 гг.</i>
Департамент по вопросам управления, Управление по планированию программ, бюджету и счетам	C-5	1
	ОО (ВР)	2
	ОО (ПР)	13
<b>Итого</b>		<b>16</b>
Департамент общественной информации	ОО (ПР)	4
<b>Итого</b>		<b>4</b>
Департамент по вопросам охраны и безопасности	ОО (ПР)	3
<b>Итого</b>		<b>3</b>
Канцелярия Генерального секретаря	ОО (ПР)	1
<b>Итого</b>		<b>1</b>
Управление служб внутреннего надзора	ОО (ПР)	1
<b>Итого</b>		<b>1</b>
Управление по правовым вопросам	ОО (ПР)	1
<b>Итого</b>		<b>1</b>
Департамент по вопросам управления, Управление централизованного вспомогательного обслуживания	ОО (ПР)	1
<b>Итого</b>		<b>1</b>
Департамент операций по поддержанию мира/ Департамент полевой поддержки	ОО (ПР)	1
<b>Итого</b>		<b>1</b>
Специальные политические миссии (Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану, Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку, Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии)	C-5	1
	C-4	3
	C-3	2
	C-2	1
	ПС-6	3
	ПС-5	12
	ПС-4	4
	НСС-С	1
	МР	41
<b>Итого</b>		<b>68</b>
Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия	ПС-4	1
	ОО (ВР)	1
	МР	2
<b>Итого</b>		<b>4</b>
<b>Всего</b>		<b>217</b>

## Предлагаемая организационная структура



\* Должность временного персонала общего назначения.

Сокращения: МР – местный разряд; НСС – национальный сотрудник-специалист, уровень С; ОО – категория общего обслуживания; ПР – прочие разряды.

## Приложение V

### Глоссарий

Термин	Определение
<b>Административный процесс</b>	Под административным процессом понимается ряд последовательных шагов или действий, которые ведут к достижению заранее определенной цели, связанной с управлением ресурсами Организации. В данном контексте административные процессы определяются как сквозные процессы, начинающиеся с запроса клиента и заканчивающиеся получением результата и часто включающие подпроцессы в разных функциональных сферах деятельности (административное обслуживание персонала, финансы и т.д.).
<b>Административные операционные услуги</b>	Не зависящие от местонахождения кадровые, финансовые и другие административные услуги, которые по своему характеру являются операционными и ориентируются на процесс, поддаются стандартизации во всей Организации и могут быть включены в число функций центра обслуживания в рамках модели глобального обслуживания.
<b>Клиент</b>	В данном контексте термин «клиент» означает: а) структура системы Организации Объединенных Наций (включая управления и департаменты), которая нуждается в административных услугах для выполнения своих мандатов; и б) сотрудник или представитель структуры, уполномоченный подавать запрос на оказание административных услуг для себя как сотрудника Организации или от имени Организации.
<b>Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР)</b>	КСР является главным межучрежденческим координационным органом, призванным обеспечивать координацию деятельности системы в целом и стратегическое руководство ею в тех областях, которые относятся к сфере ответственности административных руководителей. В его состав входят руководители 31 организации-члена.
<b>Управление взаимоотношениями с клиентами</b>	Управление взаимоотношениями с клиентами — это набор правил, процессов и инструментальных средств, предназначенных для управления взаимодействием с клиентами в целях улучшения отношений и повышения степени удовлетворенности клиентов. Прикладное программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами — это инструмент для управления взаимодействием между поставщиками услуг и их клиентами.
<b>Общеорганизационное планирование ресурсов</b>	Система, которая представляет собой комплексный набор прикладного программного обеспечения, предназначенного для содействия осуществлению деятельности в таких областях, как управление финансами и бюджетом, управление людскими ресурсами, управление цепью снабжения и централизованное вспомогательное обслуживание, а также выполнению других основных функций. Общеорганизационное планирование ресурсов позволяет оптимизировать операции в организации посредством перестройки процессов, совместного использования общих данных и внедрения передовой практики и стандартов.

Термин	Определение
<b>Сеть по финансовым и бюджетным вопросам</b>	Сеть по финансовым и бюджетным вопросам является механизмом КСР, объединяющим старших финансовых руководителей из всей системы Организации Объединенных Наций для обеспечения стратегического руководства по финансовым и бюджетным вопросам, представляющим общий интерес.
<b>Ключевой показатель эффективности</b>	Ключевой показатель эффективности — это поддающийся количественной оценке показатель для контроля за осуществлением конкретной деятельности и оценки степени успешности ее осуществления. Он является одним из показателей оценки работы, который сопоставляется с целевыми показателями, результатами работы за предыдущий период и контрольными показателями для внесения значимых и эффективных корректировок и усовершенствований в процесс предоставления услуг.
<b>Ответственные за процессы</b>	Ответственные за процессы несут главную ответственность за выполнение сквозных процессов и обладают полномочиями и способностью вносить необходимые изменения в существующие процессы. В данном контексте ответственными за процессы будут глобальные центры совместного обслуживания, которые будут осуществлять контроль за совершенствованием и оптимизацией процессов, входящих в сферу охвата деятельности по совместному предоставлению услуг.
<b>Соглашение об уровне обслуживания</b>	Соглашение об уровне обслуживания — это официальное, заключенное по итогам переговоров соглашение, в котором определены параметры и обязанности в отношении предоставления услуги. Цель соглашения об уровне обслуживания заключается в закреплении минимального, ожидаемого и согласованного качества услуги, предоставляемой клиентам.
<b>Запрос на обслуживание</b>	Запрос на обслуживание составляется клиентом для выполнения определенных административных процессов поставщиком услуг. В данном контексте запрос на обслуживание будет инициироваться клиентом и направляться в центр совместного обслуживания посредством инструментальных средств управления взаимоотношениями с клиентами, таких как портал Unite self-service.
<b>Совместно используемые услуги</b>	Совместно используемые услуги — это автономные на местном уровне услуги, которые являются общими для отдельных клиентских структур (или совместно используемыми ими) и могут предоставляться из одного места или нескольких мест независимо от мест размещения клиентов. Ресурсы, предназначенные для оказания таких услуг, сосредоточены в центрах совместного обслуживания, которые работают на основе стандартизованных процессов и используют инструментальные средства управления взаимоотношениями с клиентами для удаленного управления взаимодействием с клиентами.
<b>Запрос на оказание поддержки</b>	Запрос на оказание поддержки составляется клиентом, чтобы обратиться с просьбой о предоставлении информации и/или оказании поддержки в связи с определенными проблемами, связанными с предоставлением услуг. Запрос на оказание поддержки будет инициироваться клиентом и направляться в центр совместного обслуживания посредством инструментальных средств управления взаимоотношениями с клиентами, таких как портал Unite self-service.

---

*Термин**Определение*

---

**Система «Умоджа»**

Система «Умоджа» является результатом пересмотра методов управления административными процессами в Секретариате Организации Объединенных Наций как с точки зрения рабочих процессов, так и с точки зрения информационно-технологических решений. Новая централизованная административная система «Умоджа» заменяет множество разрозненных старых систем, таких как Комплексная система управленческой информации, «Меркьюри» и «Сан».

**Портал Unite self-service**

Общесистемный информационно-коммуникационный портал для персонала, предназначенный для выполнения многочисленных функций, включая направление запросов на услуги и сообщений о проблемах с существующими услугами, утверждение заявок и отслеживание выполнения запроса.

---