



Организация Объединенных Наций

Доклад Комиссии ревизоров

**за год, закончившийся 31 декабря
2012 года**

**Том V
Генеральный план капитального
ремонта**

**Генеральная Ассамблея
Официальные отчеты
Шестьдесят восьмая сессия
Дополнение № 5**



Генеральная Ассамблея
Официальные отчеты
Шестьдесят восьмая сессия
Дополнение № 5

Доклад Комиссии ревизоров

за год, закончившийся 31 декабря 2012 года

Том V
Генеральный план капитального ремонта



Организация Объединенных Наций • Нью-Йорк, 2013

Примечание

Условные обозначения документов Организации Объединенных Наций состоят из букв и цифр. Когда такое обозначение встречается в тексте, оно служит указанием на соответствующий документ Организации Объединенных Наций.

Содержание

	<i>Стр.</i>
Препроводительное письмо	iv
Резюме	1
A. Мандат, сфера охвата и методология	10
B. История вопроса и ключевые события	10
C. Выводы и рекомендации	11
1. Выполнение ранее вынесенных рекомендаций	11
2. Бюджет проекта и окончательная смета расходов	11
3. Сроки осуществления проекта	24
4. Объем работ по проекту	27
5. Управление проектом и гарантирование его успешного осуществления	29
6. Распоряжение объектами собственности в будущем	30
D. Выражение признательности	35
 Приложения	
I. Основные этапы разработки стратегии и составления бюджета Генерального плана капитального ремонта	36
II. Бюджет и окончательная смета расходов, о которых говорится в докладах Генерального секретаря о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта	39
III. Анализ хода выполнения рекомендаций Комиссии за год, закончившийся 31 декабря 2011 года	41
IV. Итоговый утвержденный объем ассигнований, ожидаемые окончательные расходы и предлагаемые будущие источники финансирования	43
V. Предварительные соображения относительно выводов, сделанных в рамках осуществления Генерального плана капитального ремонта	45

Препроводительное письмо

30 июня 2013 года

Имею честь препроводить Вам доклад Комиссии ревизоров о Генеральном плане капитального ремонта за год, закончившийся 31 декабря 2012 года.

(Подпись) Амьяс **Морзе**
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства Великобритании
и Северной Ирландии
Председатель Комиссии ревизоров
Организации Объединенных Наций

Председателю Генеральной Ассамблеи
Организации Объединенных Наций
Нью-Йорк

Доклад Комиссии ревизоров о Генеральном плане капитального ремонта за год, закончившийся 31 декабря 2012 года

Резюме

Генеральный план капитального ремонта, предусматривающий реконструкцию комплекса Центральных учреждений Организации Объединенных Наций, является сложным, дорогостоящим и амбициозным проектом, связанным с модернизацией, перестройкой и сохранением архитектурного облика комплекса, построенного в 1950-е годы. В резолюции [57/292](#) Генеральная Ассамблея просила Комиссию ревизоров (Комиссию) представлять ей ежегодные доклады о ходе осуществления проекта. Настоящий доклад представляет собой десятый ежегодный доклад Комиссии о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта.

С момента подготовки нашего предыдущего доклада был достигнут значительный прогресс. Управление Генерального плана капитального ремонта в основном завершило реконструкцию здания Секретариата и осуществило ставший возможным благодаря этому перевод сотрудников обратно из временных (подменных) служебных помещений. В мае 2013 года Управление завершило ремонт Конференционного корпуса, а в июне 2013 года приступило к работам над зданием Генеральной Ассамблеи. В момент подготовки настоящего доклада работы над зданиями Библиотеки им. Дага Хаммаршельда и Южной пристройки остаются приостановленными до тех пор, пока не будет найдено решение, касающееся перемещения находящихся в этих зданиях служб в другое место и альтернативного использования этих зданий с учетом необходимости обеспечить безопасность.

Общие выводы Комиссии

Комиссия считает, что по состоянию на 31 марта 2013 года с учетом освоения 91 процента имеющихся средств и завершением в основном работ над двумя из трех основных зданий риски, которые могут помешать выполнению Генерального плана капитального ремонта, в целом сократились. В настоящее время прогнозируется, что окончательный совокупный перерасход средств Организации Объединенных Наций до момента завершения Генерального плана капитального ремонта составит 314 млн. долл. США. В рамках проекта наблюдались отставания по графику выполнения работ по Конференционному центру и начала работ по проекту здания Генеральной Ассамблеи. Эти отставания привели к уплотнению графика оставшихся работ, в частности они привели к сокращению сроков работ над зданием Генеральной Ассамблеи до 13,5 месяца на момент представления настоящего доклада (по сравнению с 16,5 месяца на момент представления предыдущего доклада), что обусловлено задачей завершить работы к проведению общих прений в сентябре 2014 года. По оценкам Администрации, отставание по проекту увеличилось на три месяца также в результате последствий урагана «Сэнди». Для Администрации основной риск связан с тем, чтобы завершить работы по зданию Генеральной Ассамблеи к намеченному сроку, а также с необходимостью покрытия расходов в рамках имеющихся средств.

Администрация считает, что здание Генеральной Ассамблеи можно сдать в эксплуатацию в установленные сроки, если будут выполнены следующие условия: а) будут иметься достаточные средства в случае возникновения необходимости ускорить проведение работ, в частности оплачивая работу в три смены; и б) оправдается ряд ожиданий, в частности до завершения проекта не возникнет новых серьезных рисков или проблем. В целом Администрация рассчитывает на то, что для выполнения работ в рамках Генерального плана капитального ремонта Генеральная Ассамблея одобрит использование всего оставшегося резерва оборотных средств и процентов (88 млн. долл. США), использование для проведения работ на других объектах всего объема средств в размере 65 млн. долл. США, изначально предусмотренных в бюджете на реконструкцию зданий Библиотеки и Южной пристройки, а также выделение средств на покрытие сопутствующих расходов в объеме 162 млн. долл. США.

Управление Генерального плана капитального ремонта считает, что оставшегося резерва средств на непредвиденные расходы будет достаточно для покрытия затрат, связанных с выявленными рисками. Прежде всего, оно исходит из того, что будет использован существующий резерв средств на покрытие непредвиденных расходов, а также что к тому времени, когда потребуются ускорить работы, будут получены и использованы все средства, которые могут появиться в результате заключения оставшихся контрактов с гарантированной максимальной ценой, а также контрактов по размещению в подменных помещениях. Кроме того, оно исходит из того, что работы на менее важных или заметных участках можно будет завершить в более поздний период 2014 года (например, переоборудование подвальных помещений в залы заседаний).

Комиссия отмечает решительную приверженность Управления Генерального плана капитального ремонта обеспечению сдачи здания Генеральной Ассамблеи в эксплуатацию к установленной дате, а также решительную приверженность Администрации осуществлению Генерального плана капитального ремонта в рамках имеющихся средств, однако на нынешнем этапе Комиссия выражает обеспокоенность в связи со следующим.

- Несмотря на имеющиеся полученные в ходе реконструкции Конференционного корпуса знания, касающиеся рисков, с которыми может быть сопряжена реконструкция здания Генеральной Ассамблеи, до того момента, когда начнутся работы и можно будет определить состояние здания, неопределенность вокруг проекта будет сохраняться.
- Как бюджет, так и сроки работ не позволяют проявить достаточную, а то и вовсе какую бы то ни было гибкость; любая задержка или неожиданная сложность могут поставить под угрозу завершение работ по зданию Генеральной Ассамблеи к намеченному сроку и привести к дополнительным затратам, которые увеличат прогнозируемый перерасход.
- Управление Генерального плана капитального ремонта отмечает, что в том случае, если завершение работ по зданию Генеральной Ассамблеи в установленный срок будет представляться нереалистичным, предусматривается ряд мер на случай непредвиденных обстоятельств. На момент представления настоящего доклада эти меры не были официально объединены в план альтернативных действий для представления на рассмотрение старшего ответственного руководителя. Неясно также, как старший ответственный руководитель проекта, не прибегая к объективной и неза-

висимой технической помощи, сможет самостоятельно убедиться в том, насколько выполнима задача завершить работы по зданию Генеральной Ассамблеи к августу 2014 года.

- Мы считаем, что оценка сметных окончательных расходов по проекту и представление отчетности о таких расходах по-прежнему проводится без опоры на аналитическую основу, при этом слишком большое значение придается экспертным мнениям ключевых сотрудников.

Комиссия пришла к выводу, что работы по зданию Генеральной Ассамблеи могут быть в основном завершены к июлю 2014 года благодаря интенсивным и целенаправленным усилиям специалистов, которые, по мнению Комиссии, составляют преданную, опытную и динамичную проектную команду. В целом Генеральный план капитального ремонта должен быть завершен по графику в 2015 году, но лишь в том случае, если будет достигнуто соглашение, касающееся финансирования текущего перерасхода, изменения объема работ, связанного с необходимостью обеспечить большую безопасность, а также в случае использования средств в размере 65 млн. долл. США, которые изначально предназначались для реконструкции зданий Библиотеки и Южной пристройки.

Основные выводы и рекомендации

Бюджет проекта и расходы по проекту

По состоянию на март 2013 года прогнозируемые совокупные окончательные расходы Организации Объединенных Наций составляли 2379 млн. долл. США, что на 314 млн. долл. США (15 процентов) больше, чем заложенные в пересмотренный сводный бюджет проекта и доступные средства в объеме 2065 млн. долл. США (таблица 1). Прогнозируемые окончательные расходы состоят из трех основных компонентов:

- **Прогнозируемые окончательные расходы по проекту** в размере 2217 млн. долл. США: расходы Управления Генерального плана капитального ремонта на 156 млн. долл. США (8 процентов) превышают заложенные в сводный бюджет проекта расходы в размере 2061 млн. долл. США.
- **Прогнозируемые окончательные сопутствующие расходы**, составляющие 143 млн. долл. США, в настоящее время покрываются из бюджета Генерального плана капитального ремонта, однако необходимо, чтобы Генеральная Ассамблея приняла решение о начислении взносов для покрытия таких расходов.
- **Расходы** в размере 19 млн. долл. США на дублирующий центр хранения и обработки данных, из которых 4 млн. долл. США покрываются за счет предусмотренных в бюджете средств на эти цели, а оставшиеся 15 млн. долл. США покрываются за счет полномочий на принятие обязательств.

Таблица 1

Прогнозируемые окончательные расходы в сопоставлении с бюджетной сметой и доступным финансированием по состоянию на 31 марта 2013 года
(В млн. долл. США)

	Генеральный план капи- тального ремонта	Сопутст- вующие расходы	Дублирую- щий центр хранения и обработки данных	Всего
Всего, утвержденный сводный бюджет				2 065
Всего, утвержденный бюджет проекта ^a	2 061			
Всего, утвержденный бюджет на покрытие сопутствующих расходов		—		
Средства на строительство дублирующего центра хранения и обработки данных, выделяемые по линии вспомогательного счета для операций по поддержке мира			4	
Общий объем прогнозируемых окончательных расходов Организации Объединенных Наций				2 379
Всего, прогнозируемые окончательные расходы по проекту	2 217			
Всего, прогнозируемые окончательные сопутствующие расходы		143		
Всего, прогнозируемые окончательные расходы на дублирующий центр хранения и обработки данных			19	
Разница между бюджетной сметой и прогнозируемыми совокупными окончательными расходами Организации Объединенных Наций				(314)
Разница между бюджетом проекта и прогнозируемыми совокупными окончательными расходами по проекту	(156)			
Разница между бюджетом проекта и прогнозируемыми совокупными окончательными сопутствующими расходами		(143)		
Разница между бюджетной сметой и совокупными прогнозируемыми окончательными расходами на дублирующий центр хранения и обработки данных			(15)	

Источник: результаты проведенного Комиссией анализа данных за март 2013 года, представленных Управлением Генерального плана капитального ремонта.

^a В совокупный утвержденный бюджет проекта и имеющиеся средства включены средства на повышение уровня безопасности (100 млн. долл. США) и на проведение дополнительных работ, финансируемых за счет добровольных взносов (13,2 млн. долл. США).

С момента представления предыдущего доклада Комиссии совокупный прогнозируемый перерасход средств в рамках проекта сократился с 430 млн. долл. США до 314 млн. долл. США за счет увеличения финансирования на 72 млн. долл. США (71 млн. долл. США из резерва оборотных средств) и сокращения расходов на 44 млн. долл. США, достигнутого главным образом за счет оптимизации проектных решений (13 млн. долл. США), со-

крашения расходов на строительство (12,8 млн. долл. США) и сокращения доли расходов на аренду (13 млн. долл. США), поскольку часть расходов на аренду, связанных с увеличением числа сотрудников и консультантов, была отнесена на созданный в Секретариате Организации Объединенных Наций счет расходов на аренду (они являются расходами Организации Объединенных Наций, однако не расходами по проекту).

По оценке Администрации, на момент подготовки настоящего доклада допустимая страховая компенсация ущерба от урагана «Сэнди» составляет 137 млн. долл. США (около 93 процентов от общей суммы нанесенного ураганом ущерба, оцениваемого в 148 млн. долл. США). Администрация работает над согласованием окончательной суммы со страховыми компаниями и оценщиками ущерба. Было одобрено выделение дополнительных средств в объеме приблизительно 6 млн. долл. США для проведения работ по повышению защищенности комплекса перед лицом будущих ураганов. Расходы на проведение таких работ будут покрываться из бюджета Организации Объединенных Наций по программам, а не из бюджета Генерального плана капитального ремонта (A/67/748).

Для выполнения работ в рамках Генерального плана капитального ремонта в том объеме, в котором сейчас предусматривается, не считая работ по ремонту зданий Библиотеки и Южной пристройки, потребуется, чтобы Генеральная Ассамблея утвердила использование дополнительных средств. В сентябре 2012 года Администрация предложила меры для покрытия разницы в 240 млн. долл. США между совокупным утвержденным бюджетом проекта и прогнозируемыми окончательными расходами, не включая сопутствующих расходов, для чего Администрации потребуется начисление дополнительных взносов государств-членов (A/67/350). Генеральная Ассамблея утвердила использование накопленных процентов из резерва оборотных средств в размере 71 млн. долл. США и некоторые одноразовые меры экономии (13 млн. долл. США). Принятие решений о выделении дополнительных средств в размере 156 млн. долл. США, указанных в предложении, было отложено до шестьдесят восьмой сессии Ассамблеи¹. Генеральная Ассамблея ожидает, что Генеральный секретарь представит варианты решения всех неурегулированных вопросов с указанием полного объема расходов, чтобы содействовать государствам-членам в принятии решений. Комиссия считает, что Администрация должна также подумать, каким образом она могла бы гарантировать достоверность и полноту сведений о предполагаемых окончательных расходах.

Как подчеркивалось в предыдущих докладах, Комиссия продолжает испытывать обеспокоенность по поводу достоверности и аналитической основы прогнозирования расходов Управлением Генерального плана капитального ремонта и не может предоставить гарантий того, что для покрытия дополнительных расходов, обусловленных рисками и наблюдаю-

¹ Эти средства можно получить за счет использования средств, изначально предназначавшихся на реконструкцию зданий Библиотеки и Южной пристройки (65 млн. долл. США), переноса на более поздний период расходов на ремонт мебели в Конференционном корпусе (1 млн. долл. США), расходов на демонтаж здания на Северной лужайке (2 млн. долл. США) и использования оставшегося резерва оборотных средств (88 млн. долл. США).

щимися тенденциями, будет достаточно оставшегося резерва средств на непредвиденные расходы. По мнению Комиссии, Управление Генерального плана капитального ремонта при прогнозировании окончательных расходов использует консультационную помощь экспертов и за последний год качество стоимостной оценки выявленных рисков было повышено (общая сумма расходов, полученная в результате проведения двух количественных оценок, в основном совпадает с уровнем оставшегося резерва средств на непредвиденные расходы)². Хотя этот анализ предоставляет Управлению Генерального плана капитального ремонта некоторые гарантии, выявленные риски не связаны напрямую с оценкой предполагаемых окончательных расходов. Кроме того, хотя это было рекомендовано в прошлом, на предмет возможного возникновения финансовых обязательств в связи с будущими распоряжениями о внесении изменений, претензиями или расходами на незапланированное ускорение работ для завершения проекта, последовательного анализа тенденций не проводилось и не проводится.

График осуществления проекта

Несмотря на ущерб, нанесенный ураганом «Сэнди» в октябре 2012 года, отставание от графика выполнения Генерального плана капитального ремонта сократилось по сравнению с отставанием в предыдущие годы, о чем сообщала Комиссия. Однако накопленные последствия отставания, осознание того факта, что работы по модернизации системы обеспечения повышенной безопасности находятся за пределами контроля Администрации, вынудили осуществлять работу по Генеральному плану капитального ремонта в сжатые сроки, что чревато большими рисками. В прошлом году Администрация в целом завершила работу по зданию Секретариата в установленный срок (июль 2012 года), а работы по Конференционному корпусу были завершены в июне 2013 года, на четыре месяца позже объявленного в прошлом году срока, что связано с последствиями урагана «Сэнди» и задержками при сдаче в эксплуатацию ультрасовременных систем вещания Конференционного центра. Завершение этой важнейшей деятельности в мае 2013 года позволило в июне 2013 года приступить к осуществлению работ над зданием Генеральной Ассамблеи.

С момента предыдущего доклада Комиссии сроки работ по зданию Генеральной Ассамблеи были сокращены с 16,5 до 13,5 месяца, что ведет к большому риску того, что реконструкцию здания Генеральной Ассамблеи не удастся завершить к проведению общих прений в сентябре 2014 года. Дополнительные расходы, связанные с необходимостью любого ускорения работ по причине еще большего уплотнения графика, могут оказаться значительными. Комиссия отмечает, что с уже завершенных объектов переводятся опытные управляющие проектами для работы по проекту здания Генеральной Ассамблеи, что должно упростить задачу выполнения работ в сжатые сроки благодаря накопленным в ходе проведения реконструкции других зданий допол-

² В октябре 2012 года предполагаемые совокупные расходы, обусловленные рисками, включенными в реестр рисков, составляли 41 млн. долл. США, а резерв средств на непредвиденные расходы, о котором было сообщено, составил 40 млн. долл. США. В апреле 2013 года предполагаемые совокупные расходы по реестровым рискам составляли 21 млн. долл. США, а непредвиденные расходы, о которых было сообщено, составили 26 млн. долл. США.

нительным знаниям о потенциальном риске, передовых строительных методах и способах упрощения спецификаций и проектных решений. Хотя работы по реконструкции Конференционного корпуса, аналогичного по проектным и конструктивным решениям, позволяют лучше оценить риски, с которыми может быть сопряжена реконструкция здания Генеральной Ассамблеи, до того момента, пока не начнутся работы по реконструкции построенного в 1950-х годах здания и можно будет определить его состояние, элемент неопределенности в связи с этим проектом будет сохраняться.

Управление Генерального плана капитального ремонта подготовило ряд мер на случай непредвиденных обстоятельств, если нынешние сроки выполнения работ по зданию Генеральной Ассамблеи окажутся нереалистичными. На момент подготовки настоящего доклада эти меры не были объединены в официальный план альтернативных действий для представления на рассмотрение старшего ответственного руководителя. В рамках таких мер можно было бы а) уделить основное внимание завершению работ в зале Генеральной Ассамблеи и отложить работы на менее заметных участках, например, в цокольных помещениях, до завершения общих прений, а также б) ускорить ход выполнения за счет работы в три смены. Комиссия считает целесообразным определить обстоятельства, при которых будут приняты меры на случай непредвиденных обстоятельств, и согласовать эти случаи со старшим ответственным руководителем, отмечая, что до принятия какого-либо решения необходимо понимать их финансовые последствия.

Сфера охвата проекта

Администрация еще не представила практические и оцененные с финансовой точки зрения варианты реконструкции зданий Библиотеки и Южной пристройки, чтобы они удовлетворяли повышенным требованиям в области безопасности, а также оцененные с финансовой точки зрения варианты обеспечения функциональности этих зданий, а также информацию о том, какое место могло бы занимать здание на Северной лужайке (затраты на строительство которого составили 144 млн. долл. США) в любой будущей схеме размещения служб Централных учреждений. Проект по-прежнему включает реконструкцию зданий Библиотеки и Южной пристройки, однако с учетом необходимости обеспечения безопасности реконструкция ни одного из этих зданий не может пройти по первоначальному плану. Отсутствие стратегии использования этих зданий с указанием расходов создает неопределенность по поводу общих расходов и объема работ по проекту, мешая лицам, отвечающим за будущее финансирование Генерального плана капитального ремонта, принимать решения об эффективно-затратном финансировании, например о том, как будет финансироваться любая схема обеспечения функциональности этих двух зданий. Администрация информировала Комиссию, что этот вопрос будет решаться с учетом будущей стратегии размещения служб Централных учреждений.

Стратегии гибкого использования рабочих мест

Комиссия выражает обеспокоенность в связи с отсутствием прогресса в выполнении ее предыдущих рекомендаций, касающихся проведения оценки и реализации в экспериментальном порядке вариантов гибкого использования служебных помещений, предусматривающих отход от кон-

цепции одного рабочего места на одного человека и более эффективное использование служебных помещений. Комиссия считает это упущенной возможностью, однако отмечает, что по-прежнему сохраняется потенциал для существенной экономии и что в апреле 2013 года была создана рабочая группа для поиска возможностей реализации стратегий гибкого использования служебных помещений во исполнение резолюции 67/254 Генеральной Ассамблеи. Поскольку существует вероятность, что содержание объектов недвижимости Организации Объединенных Наций приведет к значительному увеличению расходов, Администрации следует в безотлагательном порядке оценить потенциальные затраты и выгоды, связанные с реализацией стратегий более гибкого использования рабочих мест в комплексе Центральных учреждений и остальных местах службы Организации Объединенных Наций, в частности возможность значительного сокращения потребностей Центральных учреждений в аренде собственности в Нью-Йорке.

Долгосрочное управление капитальными активами

Организация Объединенных Наций не обладает планом долгосрочного управления капитальными активами для отремонтированного комплекса зданий в Нью-Йорке или в целом для объектов недвижимости Организации Объединенных Наций в мире. Существует большая разница между минимальным объемом ремонтно-эксплуатационных работ, осуществляемых в порядке простого реагирования для поддержания здания или всего комплекса в рабочем состоянии, и стратегией управления активами на протяжении всего срока службы, которая требует большего вложения средств и позволяет содержать здания или недвижимое имущество в хорошем состоянии. Комиссия предупреждает, что не следует полагать, что содержание отремонтированного комплекса будет обходиться меньшими усилиями, а поэтому требовать меньших средств. В действительности может произойти обратное, поскольку в современных зданиях после реконструкции размещенное в них более сложное технологическое оборудование может потребовать непрерывного эксплуатационного обслуживания. Комиссия отмечает, что переход на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) и нынешний стратегический обзор капитальных активов недвижимого имущества на глобальном уровне предоставляют Администрации возможность разработать долгосрочную стратегию проведения текущего ремонта и эксплуатационного обслуживания как отремонтированного комплекса зданий в Нью-Йорке, так и объектов недвижимости за его пределами.

В основной части настоящего доклада Комиссия представляет свои подробные рекомендации. В целом основные рекомендации заключаются в следующем:

а) **в рамках плана по завершению реконструкции здания Генеральной Ассамблеи ко времени проведения общих прений Управление Генерального плана капитального ремонта должно представить старшему ответственному руководителю четкие критерии применения мер на случай непредвиденных обстоятельств, включая разбивку по расходам и сопоставление с экономическими выгодами;**

b) Администрация должна: i) представить выполнимые и оцененные с финансовой точки зрения варианты, чтобы содействовать Генеральной Ассамблее в принятии решения о том, следует ли исключить здания Библиотеки и Южную пристройку из объема работ по Генеральному плану капитального ремонта, а в случае принятия такого решения, следует ли использовать бюджетные средства в размере 65 млн. долл. США для сокращения текущего перерасхода, и ii) разработать и представить стратегию в отношении здания на Северной лужайке, включив все варианты его будущего использования после завершения Генерального плана капитального ремонта Центральных учреждений Организации Объединенных Наций с указанием соответствующих расходов;

c) Администрации следует в срочном порядке обратиться к рабочей группе по вопросам гибкого использования служебных помещений с просьбой собрать достоверную информацию об использовании помещений и расходах на одно рабочее место в каждом здании, а также использовать эту новую информацию для проведения более достоверного анализа будущих потребностей в объектах недвижимости и обновленного экономического анализа будущего использования объектов комплекса Центральных учреждений, прежде чем приступать к реализации новых проектов, таких как строительство здания Организации Объединенных Наций DC-5;

d) Администрации следует рассмотреть возможность принятия инвестиционной стратегии управления активами в течение всего периода их использования и оценить варианты содержания зданий Центральных учреждений в течение всего периода использования с указанием расходов.

Выполнение ранее вынесенных рекомендаций

Из 12 рекомендаций, вынесенных Комиссией в ее предыдущем докладе за год, закончившийся 31 декабря 2011 года (A/67/5 (Vol. V)), 4 рекомендации (33 процента) были выполнены полностью, а 8 рекомендаций (67 процентов) были выполнены частично. Комиссия отмечает прогресс, достигнутый в осуществлении ее рекомендаций, например, относительно величины потерь вследствие риска и гибких стратегий использования служебных помещений.

A. Мандат, сфера охвата и методология

1. В своей резолюции [57/292](#) Генеральная Ассамблея просила Комиссию ревизоров представлять ей ежегодные доклады о ходе выполнения Генерального плана капитального ремонта. Комиссия проанализировала осуществление проекта с момента представления своего предыдущего доклада ([A/67/5 \(Vol. V\)](#)) и оценила ход его осуществления, сопутствующие риски и вероятность осуществления Генерального плана капитального ремонта в рамках бюджета в отведенные сроки и с выполнением оговоренного объема работ.
2. Настоящий доклад охватывает вопросы, которые, по мнению Комиссии, следует довести до сведения Генеральной Ассамблеи, в том числе новые рекомендации, касающиеся совершенствования управления, а также устранения выявляемых рисков в будущем. В докладе содержатся также ответы Комиссии на конкретные просьбы Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам, в частности просьбы о том, чтобы Комиссия внимательно изучила пересмотренную смету расходов на выполнение Генерального плана капитального ремонта в ходе своей следующей проверки этого проекта в соответствии с пунктом 12 раздела V резолюции [67/246](#) Генеральной Ассамблеи (письмо Председателя Комитета Комиссии ревизоров от 7 марта 2013 года).
3. Комиссия тесно сотрудничает с Управлением служб внутреннего надзора в целях осмысления результатов последних внутренних проверок, координации ее соответствующей ревизорской деятельности и сведения к минимуму требований по осуществлению надзора, предъявляемых к Управлению Генерального плана капитального ремонта.
4. Замечания и выводы Комиссии были обсуждены с Администрацией, мнения которой получили надлежащее отражение в настоящем докладе.

B. История вопроса и ключевые события

5. Генеральный план капитального ремонта представляет собой крупный комплексный проект, который предусматривает переоснащение зданий комплекса Центральных учреждений Организации Объединенных Наций, построенного в 1950-х годах, в соответствии с современными стандартами с сохранением его архитектурных особенностей, что изначально входило в цели проекта, утвержденного Генеральной Ассамблеей в резолюции [57/292](#).
6. В сентябре 2007 года Генеральный секретарь в своем пятом ежегодном докладе о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта ([A/62/364](#)), отмечая задержки с его осуществлением, а также увеличение стоимости проекта, сослался на сложности принятия решений в Организации Объединенных Наций и на выход в отставку Директора-исполнителя этого проекта. Затем Генеральный секретарь предложил ускоренную стратегию («Ускоренная стратегия IV»), предусматривавшую более короткий период ремонтных работ, сокращение числа этапов строительных работ и уменьшение числа проблем, возникающих для оперативной деятельности Организации Объединенных Наций. На тот момент пересмотренная сумма окончательных сметных расходов составляла 2067 млн. долл. США, что примерно на 190 млн. долл. США превышало бюджет в размере 1877 млн. долл. США, утвержденный Генеральной

Ассамблеей в декабре 2006 года (резолюция [61/251](#)). Ускоренная стратегия IV остается текущей стратегией осуществления Генерального плана.

7. Данные о финансовом положении Генерального плана капитального ремонта представляются в рамках ведомости X (капитальные активы и незавершенное строительство) финансовых ведомостей Организации Объединенных Наций за двухгодичный период, закончившийся 31 декабря 2011 года (см. [A/67/5 \(Vol. I\)](#)). Согласно промежуточным финансовым ведомостям за двухгодичный период 2012–2013 годов совокупный объем расходов по Генеральному плану капитального ремонта по состоянию на 31 декабря 2012 года равнялся 2124 млн. долл. США. Объем расходов за 2012 год составил 314 млн. долл. США, а за 2011 год — 295 млн. долл. США³.

8. Основные этапы разработки стратегии и бюджета осуществления Генерального плана капитального ремонта кратко изложены в приложении I. В приложении II представлены основные сведения о внесенных в разное время изменениях в бюджете, а также изменениях в окончательной смете расходов по проекту.

С. Выводы и рекомендации

1. Выполнение ранее вынесенных рекомендаций

9. Из 12 рекомендаций, указанных в предыдущем докладе Комиссии ([A/67/5 \(Vol. V\)](#)) за год, закончившийся 31 декабря 2011 года, четыре (33 процента) были выполнены полностью, а восемь (67 процентов) находились в процессе выполнения.

10. Информация о статусе осуществления кратко изложена в приложении III. Дополнительные комментарии по ранее вынесенным рекомендациям содержатся в соответствующих разделах настоящего доклада.

2. Бюджет проекта и окончательная смета расходов

Контролирование расходов

11. Комиссия по-прежнему отмечает, что благодаря опытной команде, работающей над проектом, Управление Генерального плана капитального ремонта осуществляет жесткое контролирование расходов посредством постоянного отслеживания расходов на строительство, тщательной проверки распоряжений о внесении изменений и проведения переговоров с твердых позиций до произведения любых выплат. Это неизменно подтверждают и выводы наших ревизий, и итоги докладов Управления служб внутреннего надзора ([A/67/330](#)). Комиссия также отмечает, что до настоящего времени Комитет по рассмотрению поправок к предоставленным контрактам не выявил серьезных проблем с предоставлением контрактов (см. ниже раздел С.5).

³ Сумма в размере 295 млн. долл. США, указанная в финансовых ведомостях 2011 года, относилась исключительно к расходам Управления Генерального плана капитального ремонта. В промежуточных финансовых ведомостях за 2012 год также указывались сопутствующие расходы, расходы, связанные с дублирующим центром хранения и обработки данных, и расходы на повышение уровня безопасности.

12. Со времени нашей последней ревизии не возникло никаких новых факторов, связанных с расходами, и существенных рисков для окончательной сметы расходов, с учетом, в том числе, последствий урагана «Сэнди», если не считать сжатый график завершения работ в здании Генеральной Ассамблеи до начала общих прений в сентябре 2014 года, как указано в разделе C.3 ниже.

Расходы, связанные с устранением последствий урагана «Сэнди»

13. В октябре 2012 года ураган «Сэнди» привел к затоплению подвальных помещений третьего уровня, в результате чего были уничтожены новая холодильная установка, дорогостоящее специальное оборудование типографских мастерских, а также существенный объем проделанных работ по электропроводке и штукатурных работ. Администрация работает со страховыми компаниями и оценщиками ущерба для определения размера возмещения ущерба от затопления. В настоящее время прогнозируется возмещение ущерба на сумму порядка 138 млн. долл. США, в то время как невозмещенным останется ущерб в размере 11 млн. долл. США⁴.

14. Управление Генерального плана капитального ремонта руководит необходимыми восстановительными работами, пользуясь тем, что на месте уже имеется рабочая сила. В ходе ремонтных работ используется приобретенный в результате урагана опыт, позволяющий повысить готовность к подобным явлениям в будущем, например устанавливаются водонепроницаемые двери и применяются подвески для крепления критически важной электропроводки. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам рекомендовал Генеральной Ассамблее утвердить сметную сумму в размере 6 млн. долл. США, испрашенную для проведения работ по повышению готовности комплекса к возможным последствиям будущих ураганов, в рамках бюджета по программам на двухгодичный период 2012–2013 годов (A/67/789).

Бюджет и расходы

15. По состоянию на 31 марта 2013 года общий объем сводного бюджета Генерального плана капитального ремонта составлял 2065 млн. долл. США, включая первоначально утвержденный бюджет в размере 1877 млн. долл. США (резолюция 61/251 Генеральной Ассамблеи); безвозмездные поступления от государств-членов на сумму более 13 млн. долл. США; взнос принимающей страны в размере 100 млн. долл. США на цели повышения уровня безопасности; сумму в размере 4 млн. долл. США, выделенную для дублирующего центра хранения и обработки данных со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира; и оборотные средства и процентные поступления на сумму в размере 71 млн. долл. США, утвержденную Генеральной Ассамблеей в резолюции 67/246.

⁴ Заявление заместителя Генерального секретаря по вопросам управления в Пятом комитете по пункту 130 повестки дня 15 марта 2013 года.

16. По состоянию на 31 марта 2013 года общий объем принятых обязательств составил 2081 млн. долл. США⁵, включая 1947 млн. долл. США на Генеральный план капитального ремонта (в том числе на повышение уровня безопасности)⁶ и 134 млн. долл. США на сопутствующие расходы и дублирующий центр хранения и обработки данных⁷.

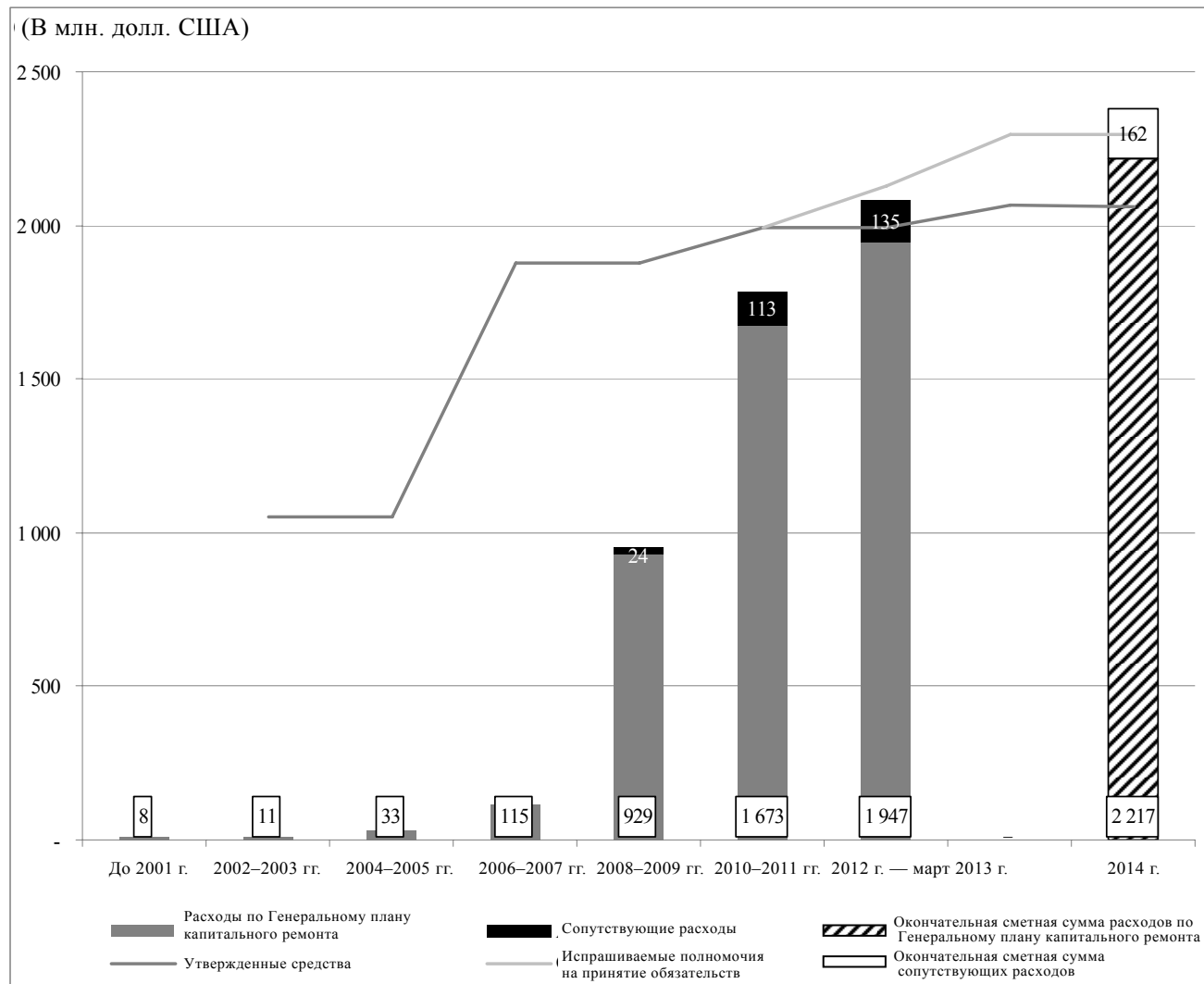
17. На диаграмме I расходы Управления Генерального плана капитального ремонта по состоянию на 31 марта 2013 года показаны в сопоставлении с показателями сводного бюджета, включая испрашиваемые полномочия на принятие обязательств, утвержденные Генеральной Ассамблеей, для того чтобы проект продолжал иметь расходные средства. Общий объем принятых обязательств Администрации впервые превысил общий размер бюджета приблизительно на 20 млн. долл. США, однако пока он не превышает объем испрашиваемых полномочий на принятие обязательств, утвержденный Генеральной Ассамблеей. Со времени публикации последнего доклада Комиссии Генеральная Ассамблея утвердила еще две суммы полномочий на принятие обязательств: 135 млн. долл. США в апреле 2012 года и 168 млн. долл. США в декабре 2012 года (резолюции [66/258](#) и [67/246](#)). На диаграмме I также показана сметная сумма окончательных расходов по проекту по состоянию на 31 марта 2013 года, которая свидетельствуют о том, что в 2014 году будет наблюдаться недостаток средств и требуемых полномочий на принятие обязательств, в связи с чем, как отметила Администрация, ей потребуется дополнительное принятие обязательств на сумму 15 млн. долл. США (см. [A/67/350](#)).

⁵ Общий объем принятых обязательств включает в себя контрактные обязательства и фактические выплаты наличности.

⁶ 1872 млн. долл. США на Генеральный план капитального ремонта и 74 млн. долл. США на повышение уровня безопасности.

⁷ 115 млн. долл. США на сопутствующие расходы и 19 млн. долл. США на дублирующий центр хранения и обработки данных.

Диаграмма I
Финансовое положение Генерального плана капитального ремонта
с 2001 года, включая текущие показатели сметы окончательных расходов
(В млн. долл. США)



Источник: проведенный Комиссией анализ данных, предоставленных Управлением Генерального плана капитального ремонта

Окончательная смета расходов Генерального плана капитального ремонта

18. По состоянию на март 2013 года, по оценкам Управления Генерального плана капитального ремонта, окончательная стоимость проекта, за исключением сопутствующих расходов, составит 2217 млн. долл. США, что на 8 процентов больше пересмотренного сводного бюджета в размере 2061 млн. долл. США⁸. Вследствие этого со времени нашего последнего доклада прогнозируемый перерасход по проекту сократился на 41 процент с 266 млн. долл. США до 156 млн. долл. США.

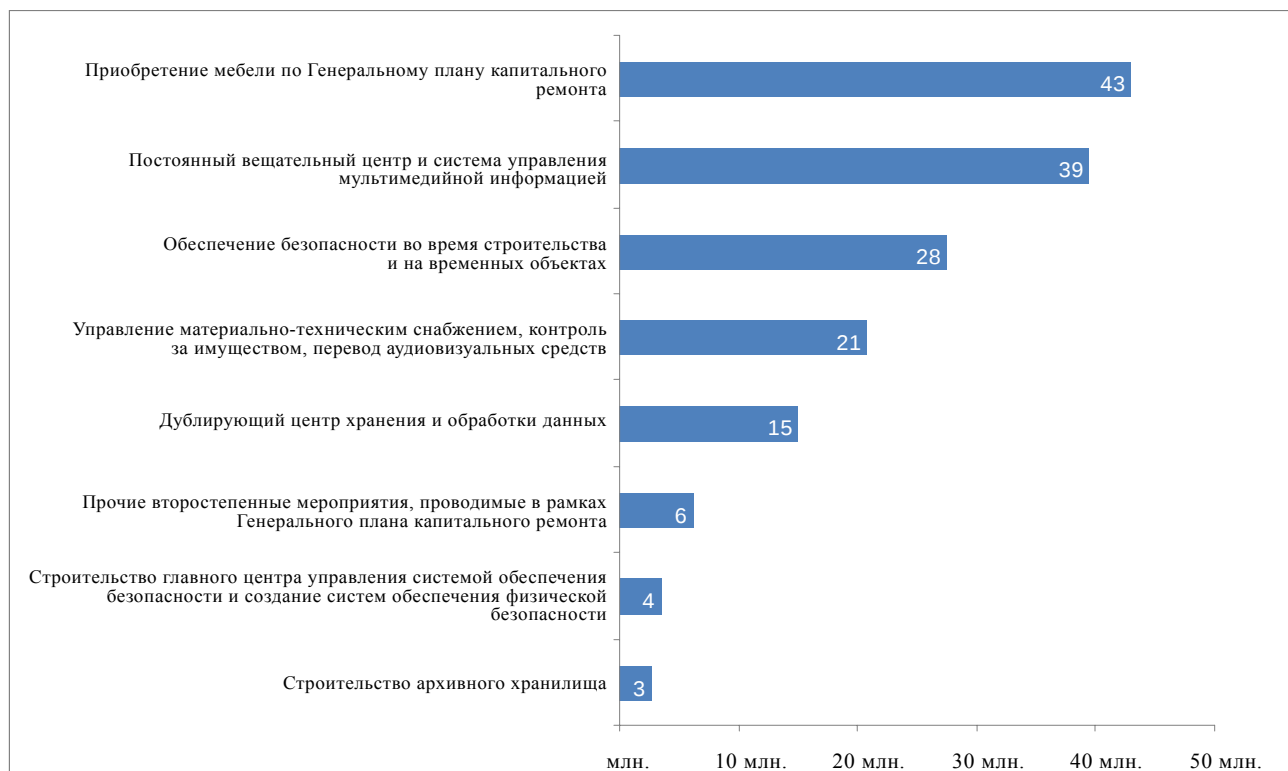
19. Администрация предполагает, что окончательная сметная сумма сопутствующих расходов⁹ и расходов на дублирующий центр хранения и обработки данных составит 158 млн. долл. США (диаграмма II), сократившись на 6 процентов со времени публикации нашего последнего доклада. Администрация утверждает, что она попытается покрыть сопутствующие расходы за счет средств сводного бюджета Генерального плана капитального ремонта, однако значительная часть сопутствующих расходов, покрываемых за счет принятых обязательств, потребует утверждения дополнительных средств¹⁰.

⁸ Сумма в размере 4 млн. долл. США, выделенная на дублирующий центр хранения и обработки данных со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира, была исключена из общей суммы, поскольку она не относится к проектным расходам.

⁹ Сопутствующие расходы связаны с приобретением товаров и услуг, которые, хотя и важны для работ в рамках Генерального плана капитального ремонта, не обусловлены напрямую плановыми работами по переоснащению и поэтому были исключены из первоначального бюджета.

¹⁰ Брифинг заместителя Генерального секретаря по вопросам управления в Пятом комитете по вопросу о Генеральном плане капитального ремонта, 4 марта 2013 года.

Диаграмма II
Окончательная смета сопутствующих расходов (включая расходы на дублирующий центр хранения и обработки данных)
(В млн. долл. США)



Источник: дополнительная информация к документу A/67/350 и Add.1.

20. По состоянию на 31 марта 2013 года Администрация считает, что окончательная сметная сумма общих расходов на проект составит для Организации Объединенных Наций 2379 млн. долл. США, в то время как утвержденный бюджет составляет 2065 млн. долл. США. Общий перерасход составляет 314 млн. долл. США, что на 116 млн. долл. США меньше суммы в размере 430 млн. долл. США, о которой сообщалось в марте 2012 года. Уменьшение перерасхода обусловливается увеличением финансирования на 72 млн. долл. США (71 млн. долл. США из резерва оборотных средств) и снижением расходов на 44 млн. долл. США главным образом в связи с оптимизацией затрат (13 млн. долл. США), снижением расходов на строительство (12,8 млн. долл. США) и сокращением доли расходов на аренду (13 млн. долл. США) за счет того, что часть расходов на аренду в связи с увеличением числа сотрудников и консультантов была отнесена на имеющийся в Секретариате Организации Объединенных Наций счет расходов на аренду (см. таблицу 2).

Таблица 2
**Причины уменьшения совокупной суммы перерасхода средств
на осуществление проекта**
(В млн. долл. США)

Категория расходов	Причина изменения	Влияние на финансирование		
		Увеличение расходов	Сокращение расходов	Увеличение финансирования
Ремонт и подменные помещения по Генеральному плану капитального ремонта	Дополнительные работы, проведенные на пожертвования государств-членов	2,5		
Повышение уровня безопасности	Прогнозируемое использование увеличенной суммы пожертвований, сделанных принимающей страной	0,4		
Аренда служебных помещений	Отнесение части расходов на аренду на созданный в Секретариате счет расходов на аренду для покрытия расходов, связанных с большим увеличением количества персонала в подменных помещениях по сравнению с прогнозами		–13,0	
Ремонт и подменные помещения по Генеральному плану капитального ремонта	Экономия, полученная в результате оптимизации затрат		–13,0	
Ремонт и подменные помещения по Генеральному плану капитального ремонта	Сокращение запланированных расходов		–12,8	
Сопутствующие расходы	Прогнозируемое сокращение запланированных расходов на основе текущих расходов		–3,7	
Дублирующий центр хранения и обработки данных	Сокращение расходов на дублирующий центр хранения и обработки данных		–1,4	
Использование оборотных средств и связанных с ними процентных поступлений	Увеличение финансирования, утвержденное Генеральной Ассамблеей в декабре 2012 года			–71,0
Пожертвования	Увеличение суммы пожертвований, сделанных государствами-членами			–2,5
Повышение уровня безопасности	Увеличение суммы пожертвований, сделанных принимающей страной			–0,4
Дублирующий центр хранения и обработки данных	Средства, выделенные со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира на дублирующий центр хранения и обработки данных			–0,9
Сокращение запланированного перерасхода		3,0	–43,9	–74,9
Итого, сокращение перерасхода				115,8

Источник: проведенный Комиссией анализ данных, предоставленных Управлением Генерального плана капитального ремонта по состоянию на март 2013 года.

Примечание 1: Сумма увеличения расходов на 3 млн. долл. США для проведения дополнительных работ на пожертвования государств-членов, а также для повышения уровня безопасности вычитается из суммы увеличения соответствующего финансирования.

21. В сентябре 2012 года Администрация представила предложение по сокращению разницы между утвержденными средствами и окончательной сметной суммой расходов по Генеральному плану капитального ремонта¹¹. Предложение предусматривало запрос полномочий на принятие обязательств для покрытия сопутствующих расходов, что, по мнению Администрации потребует проведения дополнительной оценки со стороны Генеральной Ассамблеи.

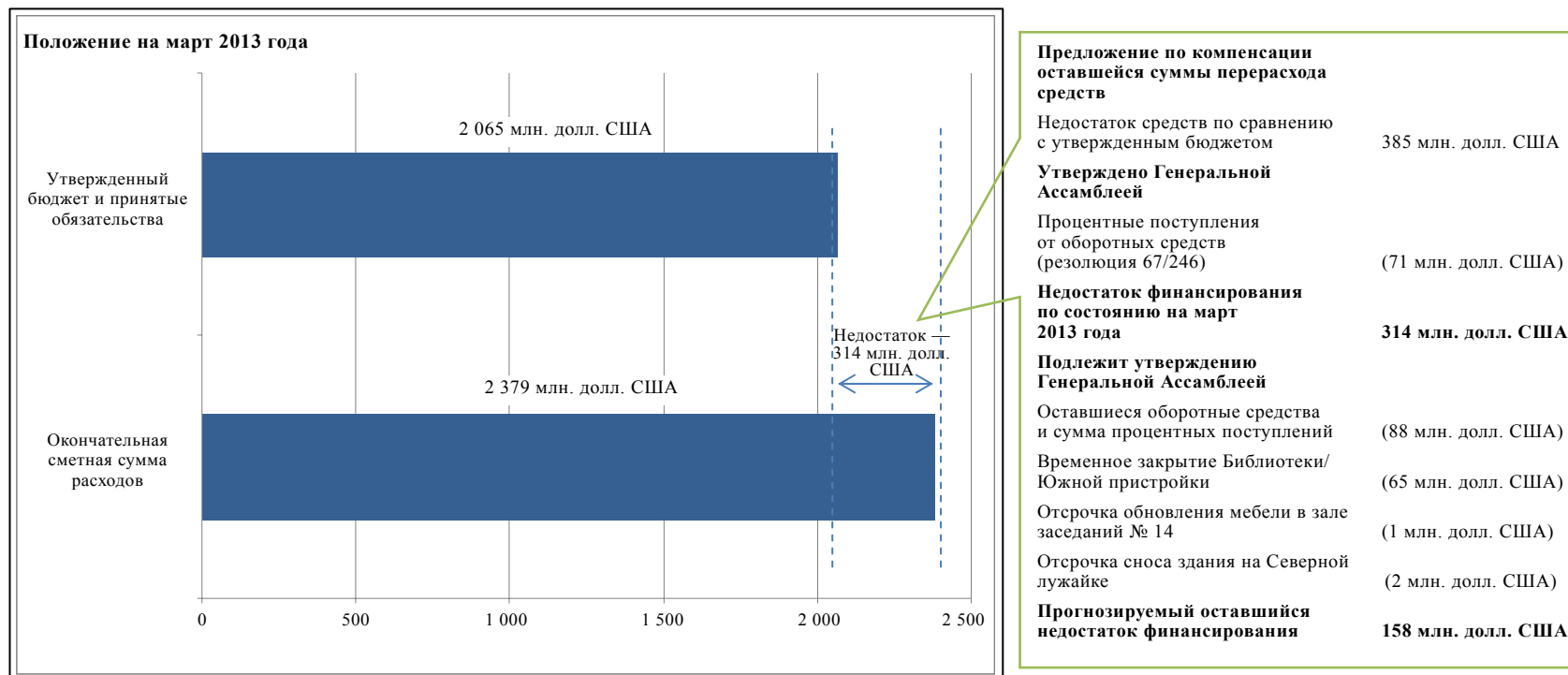
22. Предложение по сокращению перерасхода средств предусматривало использование а) резерва оборотных средств (45 млн. долл. США), б) всей суммы процентных поступлений, полученных в результате авансового финансирования (109,4 млн. долл. США), и с) 65 млн. долл. США, выделяемых в настоящее время на ремонт Библиотеки им. Дага Хаммаршельда и Южной пристройки. Также в предложении предусматривались минимальные расходы на ландшафтный дизайн и отсрочка сноса здания на Северной лужайке и обновления мебели (16 млн. долл. США).

23. В декабре 2012 года Генеральная Ассамблея утвердила сумму экономии средств в размере 13 млн. долл. США и частичное использование резерва оборотных средств и начисленных поступлений в размере порядка 71 млн. долл. США. Ассамблея также просила представить варианты мер по ремонту Библиотеки и Южной пристройки в рамках одиннадцатого ежегодного доклада о ходе осуществления плана (резолюция [67/246](#)). В диаграмме III кратко отражены предложение Администрации, информация о его частичном утверждении Генеральной Ассамблеей и финансовое положение по состоянию на март 2013 года. По большей части разница в 314 млн. долл. США между утвержденным бюджетом в размере 2065 млн. долл. США и окончательной сметной суммой расходов в размере 2379 млн. долл. США в настоящее время покрывается за счет принятых обязательств на сумму 303 млн. долл. США. В приложении IV приводится подробная разбивка текущего утвержденного объема финансирования и окончательной сметной суммы общих расходов.

¹¹ Предложение было представлено в рамках десятого ежегодного доклада о ходе осуществления плана (A/67/350) и частично согласовано Генеральной Ассамблеей.

Диаграмма III

Общий обзор перерасхода средств по Генеральному плану капитального ремонта и предложение Администрации по состоянию на март 2013 года (включая сопутствующие расходы и расходы на дублирующий центр хранения и обработки данных)



Источник: проведенный Комиссией анализ данных, предоставленных Управлением Генерального плана капитального ремонта.

Процесс расчета ожидаемой окончательной суммы расходов и отчетности о ней

24. Комиссия ранее высказывала опасения по поводу отчетности об ожидаемой окончательной сумме расходов. С этими опасениями согласились члены Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (A/67/548), которые сообщили о том, что они не могли принять сведения о пересмотренной сводной сумме сметных расходов, представленные в десятом ежегодном докладе об осуществлении плана (A/67/350), и от имени Генеральной Ассамблеи просили Комиссию изучить процесс в ходе этой ревизии.

25. В своем предыдущем докладе Комиссия рекомендовала Администрации включить в отчетность об ожидаемой окончательной сумме расходов по проекту информацию о:

- количественно выраженных рисках проекта;
- распоряжениях о внесении изменений до завершения проекта;
- поступивших претензиях; а также предусмотреть возможные будущие претензии;
- любой деятельности, которую необходимо осуществить в ускоренном порядке для выполнения проекта в срок;
- актуальных расчетах по оставшимся контрактам с фиксированной максимальной ценой¹²;
- расходах на ремонт служебных помещений за пределами комплекса¹³.

Количественное выражение рисков

26. Комиссия отметила прогресс, которого добилась Администрация в количественном выражении рисков проекта. В октябре 2012 года Управление Генерального плана капитального ремонта воспользовалось услугами независимого эксперта по оценке рисков для проведения ежегодного обзора реестра рисков проекта. Впервые была определена стоимость каждого риска на основе вероятности его возникновения и его последствий. Общий объем издержек был оценен в 40 млн. долл. США, что примерно равняется объему резервных средств на непредвиденные расходы. В ходе ревизии, проведенной Комиссией в апреле 2013 года, Управление Генерального плана капитального ремонта оценило общую стоимость оставшихся рисков в 21 млн. долл. США, в то время как представленный объем резервных средств на непредвиденные расходы составлял порядка 27 млн. долл. США.

¹² В контрактах с фиксированной максимальной ценой указывается максимальная цена, которую Организация Объединенных Наций заплатит управляющей компании за определенную часть строительных работ. Изменения, вносимые в контракты, оцениваются в индивидуальном порядке. На время представления отчетности оставались невыполненными только два контракта, один — на ремонт здания Генеральной Ассамблеи, а другой — на ландшафтный дизайн (оба контракта были основаны на сметных показателях 2011 года).

¹³ Управление Генерального плана капитального ремонта проинформировало Комиссию о том, что на время представления отчетности больше не требовалось выполнение никакого другого ремонта помещений за пределами комплекса.

27. Использование новой технологии прогнозирования рисков является шагом вперед, а определение стоимости рисков представляется рациональным подходом. Подробные результаты дают Администрации возможность лучше понять, каким образом необходимо реагировать на риски. В частности, Комиссия отмечает, что в реестре рисков указываются последствия и вероятные издержки, связанные с низким качеством проектной документации/технических заданий и с проведением работ в здании Генеральной Ассамблеи в ускоренном режиме, в размере 11 млн. долл. США, в то время как во внутреннем докладе о расходах, подготовленном Управлением Генерального плана капитального ремонта, для этого риска предусматривается резервная сумма лишь в размере 6,7 млн. долл. США. Необходимо либо увеличить объем резервных средств, либо принять соответствующие меры по снижению вероятности и воздействия рисков.

28. Комиссия отмечает, что технология оценки рисков, используемая Администрацией, активно применяется в процессе выявления непредвиденных обстоятельств. При расчете ожидаемой окончательной суммы расходов не прослеживается четкая связь между рисками, входящими в реестр, и последствиями любых предполагаемых расходов в случае возникновения этих рисков.

Распоряжения о внесении изменений

29. В проект постоянно вносятся существенные изменения. По состоянию на март 2013 года было подано 2516 заявок на выдачу распоряжений о внесении изменений общей стоимостью 130 млн. долл. США¹⁴. С того времени, как Комиссия представила информацию о распоряжениях в последний раз по состоянию на 1 февраля 2012 года, количество заявок на выдачу распоряжений о внесении изменений увеличилось на 789.

30. Комиссия вновь отмечает, что прогноз поступления потенциальных заявок на выдачу распоряжений о внесении изменений не учитывается в окончательной смете расходов по проекту, составленной Управлением Генерального плана капитального ремонта. Вместо этого Управление считает, что расходы на внесение изменений могут быть покрыты за счет общих резервных средств на непредвиденные расходы, рассчитываемых в виде процентной доли от прогнозируемых расходов.

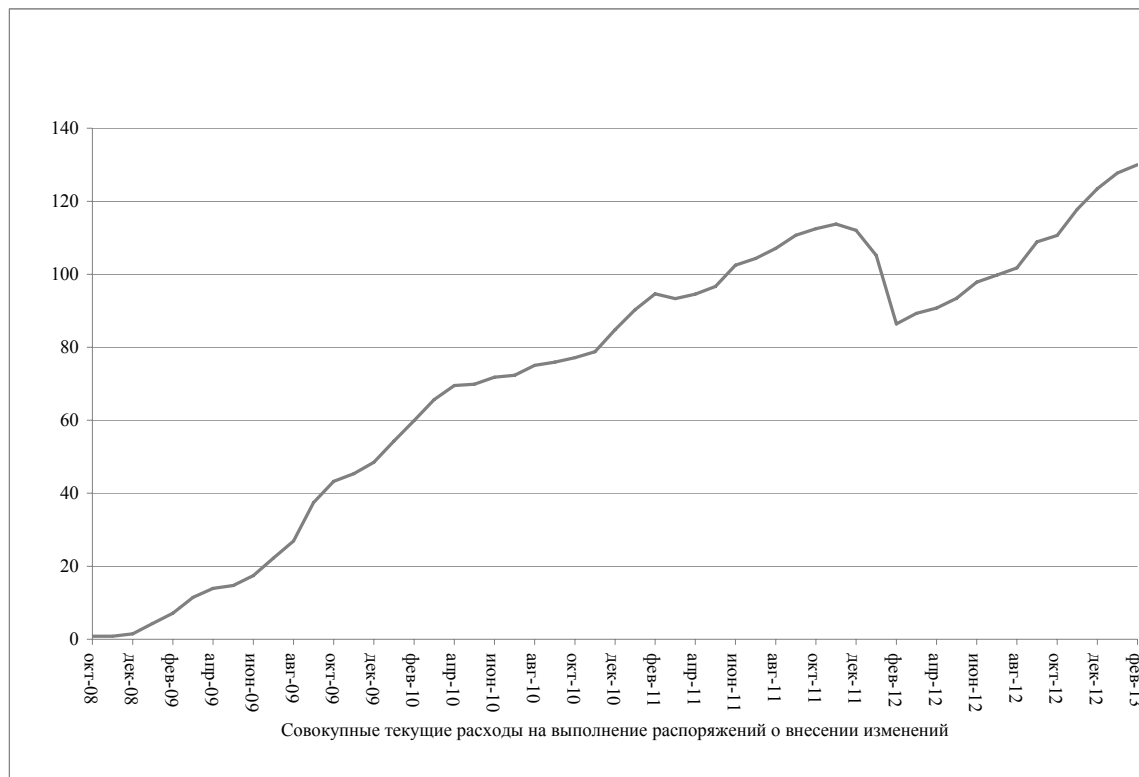
31. Существенное снижение стоимости изменений на основе распоряжений на 25 млн. долл. США, которое произошло в 2011 году (диаграмма IV), свидетельствует о том, что тенденции, касающиеся этих распоряжений, по-прежнему слабо учитываются при прогнозировании расходов. Сэкономленные средства высвобождаются только после того, как истек срок действия контрактов с фиксированной максимальной ценой и услуги по ним были оплачены, вместо того, чтобы вероятные результаты прогнозировались заранее. В данном случае средства были сэкономлены по контрактам с фиксированной максимальной ценой на ремонт здания Секретариата (8 млн. долл. США), цокольного этажа В2 (11 млн. долл. США) и навесной стены (9 млн. долл. США). На время представления отчетности существовала вероятность высвобождения

¹⁴ Распоряжение о внесении изменений представляет собой механизм изменения пунктов контракта и может подаваться по ряду причин, в том числе в случае, если обнаружено, что то или иное здание находится в худшем состоянии, чем предполагалось. Распоряжения о внесении изменений приводят к тому, что расходы становятся выше ожидаемых.

дополнительных 20 млн. долл. США по завершении действия девяти контрактов с фиксированной максимальной ценой, однако Управление Генерального плана капитального ремонта не включает эти средства ни в одну смету расходов.

Диаграмма IV

Совокупные расходы на выполнение распоряжений о внесении изменений по состоянию на февраль 2013 года
(В млн. долл. США)



Претензии

32. Ранее Комиссия сообщала, что по состоянию на 31 марта 2013 года подрядчиками было подано пять претензий в связи с дополнительными расходами, а по состоянию на 30 апреля 2013 года было подано еще три претензии. В целом, претензии были либо отозваны, либо урегулированы, либо находятся в процессе рассмотрения, при этом их максимальная сметная стоимость является высокой (эта информация является конфиденциальной коммерческой информацией и поэтому не раскрывается в настоящем докладе). Часть средств для урегулирования этих претензий предусматривается в резервных фондах Администрации и генерального подрядчика на непредвиденные расходы, и в случае урегулирования претензий расходы по ним учитываются в окончательной смете расходов. Однако в этой смете не предусматриваются никакие средства на урегулирование претензий, которые пока не поданы и могут поступить до конца работ по проекту.

33. Как ранее отмечала Комиссия, учитывая сжатые сроки проекта и факторы, влияющие на его стоимость, в частности график завершения работ в здании Генеральной Ассамблеи, вероятно, что ближе к концу работ по проекту поступят дополнительные претензии, поскольку подрядчики вынуждены работать на пределе или почти на пределе своих возможностей. Комиссия по-прежнему считает, что предусмотрительно будет учесть в окончательной смете расходов и будущие претензии.

Непредвиденные расходы

34. Комиссия отмечает, что в бюджете проекта могут иметься дополнительные источники резервных средств на непредвиденные расходы для реагирования на факторы, которые могут возникнуть до завершения проекта, влияя на его стоимость, в том числе потенциальные незадействованные средства в размере порядка 20 млн. долл. США, которые должны были использоваться для покрытия расходов на устранение последствий рисков по ряду незавершенных контрактов с фиксированной максимальной ценой. Комиссия считает, что если по завершении действия контрактов с фиксированной максимальной ценой высвободятся дополнительные незадействованные и сэкономленные средства, то в совокупности с резервными средствами на непредвиденные расходы, уже учтенными Администрацией (26,9 млн. долл. США), объем средств на непредвиденные расходы может превысить 45 млн. долл. США. Комиссия отмечает, что незадействованные средства не указываются напрямую в текущих докладах, представляемых Администрацией Генеральной Ассамблее. Администрация отметила, что она не сообщает о незадействованных средствах напрямую, поскольку они не являются гарантированными до тех пор, пока не завершится действие контрактов с фиксированной максимальной ценой. Комиссия считает, что, учитывая значение и размер этих средств, они должны указываться напрямую с четким объяснением любых причин их негарантированности, чтобы содействовать процессу принятия решений теми, кто отвечает за финансирование проекта.

Общая оценка прогнозирования расходов

35. Администрация согласилась с ранее вынесенной Комиссией рекомендацией относительно необходимости в срочном порядке критически оценить и пересмотреть подход к прогнозированию окончательной сметной суммы расходов по проекту. Комиссия сделала вывод о том, что согласие с этой рекомендацией подразумевает выполнение всех компонентов рекомендации и что Комиссии будут представлены достоверные данные и аудиторские заключения, в том числе по предусмотренным и сметным средствам, которые будут использоваться при составлении новой окончательной сметы расходов в ходе следующей ревизии. Данные представлены не были, главным образом потому, что Администрация не изменила подход, если не считать определение стоимости рисков. Поэтому Комиссия не может гарантировать правильность процесса, проводимого Администрацией для расчета окончательной сметы расходов по Генеральному плану капитального ремонта, как об этом просил Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам.

36. Комиссия отмечает, что а) при прогнозировании не учитывается влияние рисков на расходы, хотя она признает, что новый метод количественного вычисления рисков используется работающей над проектом командой при принятии решений (вместо этого рассчитываются процентные доли от общих средств на непредвиденные расходы для обеспечения средств на покрытие расходов, связанных с будущими рисками, претензиями и распоряжениями о внесении изменений), и б) при прогнозировании расходов не учитывается потенциальная экономия средств от контрактов с фиксированной максимальной ценой.

37. Комиссия считает, что если до завершения проекта не возникнет существенных задержек или проблем с ремонтными работами в здании Генеральной Ассамблеи, то объем резервных средств на непредвиденные расходы является достаточным. Если никаких дополнительных проблем не возникнет, то Администрация сможет выполнить оставшуюся часть проекта на основе текущего плана финансирования.

38. Комиссия вновь подтверждает ранее вынесенные ею рекомендации о процессе расчета окончательной сметы расходов (A/67/5 (Vol. V), пункт 32.

39. Комиссия рекомендует Администрации разработать для будущих проектов подобного характера такой подход к расчету и распределению резервных средств на непредвиденные расходы и предоставлению отчетности о них, который будет основываться на учете рисков и на передовой практике современного управления проектами.

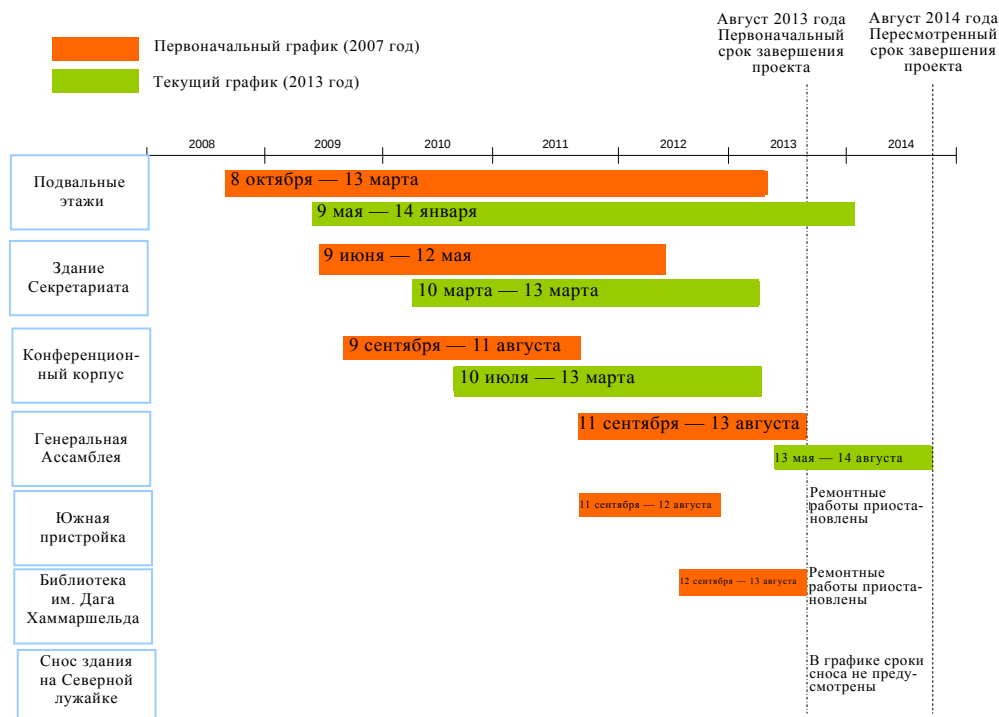
3. Сроки осуществления проекта

40. После представления последнего доклада Комиссии Администрация завершила работы по ремонту здания Секретариата и переводу сотрудников обратно на свои рабочие места. Это позволило существенно сократить риски по проекту, особенно риски, связанные с чрезмерными расходами на аренду временных служебных помещений («подменных помещений»). Ремонт здания Конференционного корпуса был завершён на четыре месяца позже запланированного в пересмотренном графике срока (отчасти из-за урагана «Сэнди») после годичной задержки, обусловленной введением повышенных мер безопасности. Эта и другие предыдущие задержки в осуществлении проекта привели к сокращению сроков проведения работ по ремонту здания Генеральной Ассамблеи, который необходимо завершить к августу 2014 года до начала общих прений. В настоящее время это главный риск, связанный с осуществлением Генерального плана капитального ремонта.

41. В диаграмме V текущий график работ¹⁵ сопоставляется с графиком, утвержденным в ускоренной стратегии IV (резолюция 61/251 Генеральной Ассамблеи). По оценке Администрации, последствия урагана «Сэнди» могут привести к отставанию от общего графика проекта приблизительно на два месяца, хотя точных данных пока не имеется.

¹⁵ Ежемесячный отчет главного подрядчика по Генеральному плану капитального ремонта, февраль 2013 года.

Диаграмма V Сравнение текущего ускоренного графика (IV) с первоначальным графиком



Источник: проведенный Комиссией анализ данных, представленных главным подрядчиком Управлению Генерального плана капитального ремонта.

График работ в здании Конференционного корпуса

42. Ремонт здания Конференционного корпуса был завершён в мае 2013 года. Расположенные в Конференционном корпусе постоянный вещательный центр и связанная с ним система управления мультимедийной информацией являются сложными системами и требовали проведения большого количества испытаний до их сдачи в эксплуатацию. Работы по тестированию и пуско-наладке этих систем, на которые в первоначальном графике отводилось два месяца, выполнялись в ускоренном режиме одновременно со строительными работами.

43. Начало ремонта здания Генеральной Ассамблеи в июне 2013 года зависело от завершения ремонта Конференционного корпуса. С переводом конференционных служб, в настоящее время размещающихся в здании на Северной лужайке, обратно в Конференционный корпус здание на Северной лужайке освобождается для использования Генеральной Ассамблеей, в связи с чем Администрация может приступить к ремонту здания Генеральной Ассамблеи. Любая задержка в завершении ремонта Конференционного корпуса сокращает время для ремонта здания Генеральной Ассамблеи.

График работ в здании Генеральной Ассамблеи

44. На данном этапе проекта главный риск связан с вероятностью незавершения ремонта здания Генеральной Ассамблеи к началу общих прений в сентябре 2014 года. Продолжительность ремонта здания Генеральной Ассамблеи в соответствии с текущим графиком составляет 13,5 месяца¹⁶, по сравнению с 16,5 месяца, предусмотренными в последнем докладе, и 24 месяцами, предусмотренными ускоренной стратегией IV¹⁷. Администрация сообщила, что на случай, если сроки завершения ремонта здания Генеральной Ассамблеи окажутся невыполнимыми, предусмотрен ряд мер на случай непредвиденных обстоятельств, например, работа в три смены и завершение работ на менее заметных участках после окончания общих прений. Во время подготовки настоящего доклада эти меры не были сведены воедино в рамках официального альтернативного плана для рассмотрения старшим ответственным руководителем по проекту.

45. Комиссия признает, что для работы в здании Генеральной Ассамблеи в настоящий момент переводятся опытные руководители с других уже завершённых объектов, что наряду с приобретенными при работе над другими зданиями знаниями о рисках, усовершенствованных методах строительства и путях упрощения спецификаций и проектных решений должно способствовать некоторому снижению напряженности, обусловленной сжатым графиком. Например, при монтаже фасадных панелей здания Конференционного корпуса возникли сложности с креплением металлических оконных рам на неровную бетонную поверхность. В здании Генеральной Ассамблеи геодезическая съемка бетонных конструкций будет проводиться до начала работ по демонтажу и удалению вредных материалов, что позволит правильно измерить и изготовить металлические рамы до начала их установки. Это поможет сэкономить время и уменьшить количество распоряжений о внесении изменений.

46. Комиссия признает, что опыт, полученный при работе над зданием Конференционного корпуса, схожего со зданием Генеральной Ассамблеи по архитектурным и конструктивным решениям, позволяет лучше понимать, какие риски могут возникнуть при ремонте здания Генеральной Ассамблеи. Однако при ремонте здания, построенного в 1950-х годах, всегда имеет место элемент неопределенности, пока работы не будут фактически начаты и не будет оценено состояние здания. Вскоре после начала ремонта Администрации станет известно о наличии каких-либо более существенных рисков, связанных со строительством, потому что работы по демонтажу и удалению вредных материалов позволят быстро выявить любые проблемы, связанные с конструктивными особенностями здания. Помимо этого, основные риски, связанные с монтажом и пуско-наладкой вещательных и коммуникационных систем здания Генеральной Ассамблеи, будут сохраняться до окончания всех работ по графику. Эти работы являются весьма сложными и стали одной из причин отставания от графика ремонта Конференционного корпуса.

¹⁶ В соответствии с последним графиком осуществления Генерального плана капитального ремонта.

¹⁷ В соответствии с первоначальным графиком (резолюция 61/251).

47. Комиссия считает, что, несмотря на значительный опыт, накопленный в результате проделанной на сегодняшний день работы, и наличие опытной проектной команды, опасность несвоевременного завершения работ остается высокой. Сокращение сроков с 16,5 до 13,5 месяца создает серьезную проблему и сопряжено с рядом критических моментов. Если потребуются переход на круглосуточную работу в три смены, то это будет дорогостоящим решением, связанным также со сложностями в плане передачи работ от одной смены к другой, что может повлечь за собой проблемы с качеством выполнения работ и их объемом, решение которых создаст дополнительное бремя для Управления Генерального плана капитального ремонта и управляющей строительной компании. Необходимо полностью понимать все критерии, влекущие за собой применение этой или любой другой меры на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

48. В рамках плана по завершению ремонта здания Генеральной Ассамблеи к началу общих прений в сентябре 2014 года Комиссия рекомендует Управлению Генерального плана капитального ремонта информировать старшего ответственного руководителя проекта о четких критериях применения чрезвычайных мер, включая анализ затрат и выгод.

49. Ранее Комиссия рекомендовала сократить время, требующееся для обработки распоряжений о внесении изменений, и задержки с их утверждением. Следует отметить, что для этого установлен срок в 30 дней, однако на протяжении осуществления всего проекта время рассмотрения и утверждения распоряжений о внесении изменений составляло в среднем 44 дня. Следует также отметить, что с января 2012 года средний срок рассмотрения соответствовал установленному сроку в 30 дней.

4. Объем работ по проекту

50. Ремонт Библиотеки им. Дага Хаммаршельда и Южной пристройки в соответствии с ранее утвержденными планами более не представляется возможным из-за сложностей с обеспечением безопасности, касающихся взрывоустойчивости этих зданий. Работы приостановлены в ожидании принятия решения о будущем назначении этих зданий и альтернативном размещении подразделений, расположенных в них в настоящее время. Администрация продолжает рассматривать варианты в поиске практических решений, отвечающих требованиям безопасности и интересам конечных пользователей, в том числе возможность крупного строительства к югу от комплекса. На сегодняшний день практическое решение не найдено, и проектные работы были приостановлены в 2011 году во избежание неоправданных расходов. Оба здания и средства на их ремонт в размере порядка 65 млн. долл. США сохраняются в плане работ и бюджете по проекту до принятия Генеральной Ассамблеей решения по этому вопросу.

51. В своем последнем докладе, посвященном Генеральному плану капитального ремонта, Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам отметил, что Генеральный секретарь не предоставил приемлемых и проанализированных с точки зрения стоимости вариантов использования этих зданий и перевода размещающихся в них подразделений (см. [A/67/788](#)). В связи с этим Генеральная Ассамблея просила Администрацию представить в ходе основной части шестьдесят восьмой сессии обновленную информацию и вари-

анты с учетом финансовых последствий в отношении того, нужно ли сохранить эти два здания в плане работ по проекту и не целесообразнее ли будет использовать бюджетные средства, отведенные на ремонт и демонтаж этих зданий (65 млн. долл. США), для финансирования текущего перерасхода средств (резолюция 67/246). Это важный момент, поскольку принять тщательно взвешенное решение о предлагаемом использовании 65 млн. долл. США на иные нужды проекта сложно, если, например, потенциальная стоимость, скажем, перевода подразделений из этих зданий в другие помещения комплекса неизвестна.

52. Комиссия также отмечает отсутствие определенности в отношении судьбы здания на Северной лужайке стоимостью 144 млн. долл. США. В объеме работ по проекту Генерального плана капитального строительства в данный момент предусмотрены работы по демонтажу здания стоимостью в 2 млн. долл. США, однако в стратегии Администрации по удовлетворению будущих потребностей Централных учреждений в помещениях поднимается вопрос о потенциальном использовании здания после завершения проекта¹⁸. Администрация сообщает, что сохранение здания на Северной лужайке позволит повысить оперативную гибкость и сократить капитальные затраты на 2 млн. долл. США, хотя при этом оперативные расходы будут составлять от 0,6 млн. долл. США (пустое здание) до приблизительно 2,5 млн. долл. США (полностью занятое здание) в год. В долгосрочной перспективе последствия отказа от сноса здания заключаются в нарушение архитектурной целостности комплекса Централных учреждений.

53. Комиссия отмечает и разделяет обеспокоенность Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам в отношении того, что в предложении по зданию на Северной лужайке не содержится достаточной информации, которая служила бы основанием для пересмотра текущего графика осуществления Генерального плана капитального ремонта, включая демонтаж этого здания.

54. Комиссия рекомендует Администрации предоставить реалистичные и просчитанные с финансовой точки зрения варианты, которые помогли бы Генеральной Ассамблее решить, следует ли исключить здания Библиотеки и Южной пристройки из объема работ по Генеральному плану капитального ремонта и, если такое решение будет принято, использовать ли бюджетные средства в размере 65 млн. долл. США для сокращения текущего перерасхода средств.

55. Комиссия также рекомендует Администрации разработать и представить стратегию в отношении здания на Северной лужайке с оценкой просчитанных с финансовой точки зрения вариантов любого потенциального использования здания после завершения Генерального плана капитального ремонта.

¹⁸ Заявление заместителя Генерального секретаря по вопросам управления в Пятом комитете касательно анализа возможностей удовлетворения потребностей Централных учреждений в помещениях в период 2014–2034 годов, пункт 130 повестки дня, 15 марта 2013 года.

5. Управление проектом и гарантирование его успешного осуществления

56. Комиссия отмечает, что Администрация отныне проводит для Пятого комитета, Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и Комитета по вопросам управления ежеквартальные брифинги о ходе работ и затратах по проекту. Помимо этого Директор проекта предоставляет еженедельные отчеты по проекту Исполнительной группе по вопросам управления, председателем которой является заместитель Генерального секретаря по вопросам управления. Еженедельные отчеты — это важный механизм, позволяющий на самой ранней стадии определить, имеется ли какая-либо угроза срыва сроков завершения ремонта здания Генеральной Ассамблеи.

57. Комиссия отмечает, что после представления ее последнего доклада заместитель Генерального секретаря по вопросам управления начал принимать все более активное участие в контроле за осуществлением Генерального плана капитального ремонта и руководстве деятельностью по его реализации. В своем отчете Пятому комитету в октябре 2012 года, а также в ответе на последнюю рекомендацию Комиссии заместитель Генерального секретаря по вопросам управления заявил, что несет личную ответственность за успешное осуществление Генерального плана капитального ремонта.

58. Комиссия осознает, что организации, осуществляющие проекты подобного масштаба и сложности, обычно создают систему комплексных гарантий с целью предоставления старшему руководству экспертных рекомендаций независимо от рекомендаций проектной группы. Комиссия не совсем понимает, как заместитель Генерального секретаря, являясь старшим ответственным руководителем проекта, может, например, независимо оценить реалистичность планов по завершению ремонта здания Генеральной Ассамблеи к августу 2014 года, не опираясь на объективную и независимую техническую оценку.

59. Ввиду сжатых сроков графика ремонта здания Генеральной Ассамблеи Комиссия рекомендует заместителю Генерального секретаря по вопросам управления рассмотреть возможность получения независимой консультационной помощи для определения вероятности завершения работ в здании Генеральной Ассамблеи в соответствии с установленными сроками, спецификациями и бюджетом.

Комитет по рассмотрению поправок к контрактам

60. В октябре 2009 года Администрация учредила Комитет по рассмотрению поправок к контрактам для усовершенствования процесса рассмотрения распоряжений о внесении в контракты изменений и поправок. Благодаря эффективной методологии, основанной на анализе рисков, отставание в работе данного комитета, составляющее 218 нерассмотренных поправок к контрактам на март 2012 года, сократилось до 34 поправок на дату составления настоящего доклада. Комитет обнаружил лишь незначительные отклонения в работе по рассмотрению поправок к контрактам, и никаких существенных проблем обнаружено не было.

6. Распоряжение объектами собственности в будущем

Стратегии гибкого использования служебных мест

61. Стратегии гибкого использования служебных мест, включая концепцию незакрепленных рабочих мест, применяются во многих организациях в целях оптимизации использования рабочего пространства с учетом того, что каждый день те или иные сотрудники не присутствуют на рабочем месте по причине деловых поездок, участия в конференциях или семинарах, отпуска или болезни. Стратегии гибкого использования служебных мест не только способствуют сокращению расходов, связанных с недвижимостью, но и помогают повысить гибкость, а также — в наиболее успешных случаях — найти новые способы работы, способствующие повышению продуктивности. Любой крупный проект нового строительства или реконструкции представляет собой идеальную возможность для рассмотрения вариантов иного использования рабочего пространства; благодаря этому можно более эффективно оценить потребности в помещениях и усовершенствовать их планировку, а также определить необходимость изменений в культуре работы и осуществлять контроль таких изменений.

62. В своем докладе от июля 2011 года ([A/66/5 \(Vol.V\)](#)) Комиссия отметила, что планы Администрации по закреплению конкретного рабочего места за каждым сотрудником при их переезде обратно в здание Секретариата не учитывают значительных возможностей для оптимизации использования рабочего пространства (концепция незакрепленных рабочих мест) и что применение более гибкого подхода к организации рабочих мест помогло бы разместить в здании большее количество сотрудников, снизив таким образом потребность в арендованных помещениях и поиске новых помещений. Комиссия рекомендовала Администрации учредить группу по оценке возможностей для гибкого использования рабочих мест до переезда сотрудников обратно в здание Секретариата. В связи с этим Администрация согласилась с тем, что возможность гибкого использования рабочих мест должна рассматриваться в будущих капитальных проектах, но не применительно к зданию Секретариата.

63. В своем докладе от июля 2012 года ([A/67/5 \(Vol. V\)](#)) Комиссия, сознавая, что Администрация находится на критическом этапе планирования своих будущих потребностей в помещениях, но также не желая упускать существующей возможности, рекомендовала Администрации оценить в экспериментальном порядке операционные и финансовые последствия применения стратегии гибких рабочих мест.

64. В своем предыдущем докладе по Генеральному плану капитального ремонта Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам отметил, что представленный Генеральным секретарем анализ возможностей удовлетворения потребностей Центральных учреждений в помещениях не дает всестороннего представления о возможных вариантах распоряжения объектами недвижимости (см. [A/67/548](#)). Комитет перечислил несколько главных факторов, которые необходимо было принять во внимание при определении потребностей в служебных помещениях в Нью-Йорке, в том числе анализ численности сотрудников, отводимое для каждого сотрудника офисное пространство, альтернативные стратегии работы и соотношение находящихся в собственности и арендуемых служебных помещений. Комиссия согласна с тем, что учет этих факторов является неотъемлемой частью любой будущей оценки по-

требностей Организации Объединенных Наций в помещениях в Нью-Йорке и по всему миру. В частности, достоверные данные о количестве сотрудников, работающих в помещениях на территории комплекса и за его пределами, имеют огромное значение для реалистичной оценки потребностей в помещениях во избежание излишних затрат.

65. В своей резолюции 67/254 Генеральная Ассамблея просила Администрацию предложить способы осуществления стратегии гибкого использования рабочих мест. В то же самое время Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам просил Комиссию провести в рамках данной ревизии анализ количества рабочих мест в отремонтированном комплексе зданий Организации Объединенных Наций. Администрация сообщила Комиссии, что после ремонта в комплексе Центральных учреждений будет размещаться 4216 человек, тогда как до начала осуществления Генерального плана капитального ремонта этот показатель составлял 4047 человек; таким образом в здании Секретариата можно будет дополнительно разместить 204 сотрудника.

66. Комиссия попыталась провести независимую проверку загруженности здания Секретариата, однако на момент ревизии требуемых данных не имелось. Администрация не смогла предоставить Комиссии поддающиеся проверке данные об общем количестве сотрудников, работающих в здании Секретариата или других зданиях Центральных учреждений, и у нее не имелось данных, в частности:

- фактической загруженности в какой-либо репрезентативный период времени;
- стоимости одного рабочего места в зданиях, принадлежащих Организации Объединенных Наций;
- стоимости одного рабочего места в арендованных помещениях.

67. В 2014 году Генеральной Ассамблее предстоит принять ряд ключевых решений о будущем объектов недвижимости в Центральных учреждениях и других местах. Комиссия отмечает, что Администрации необходимо срочно разработать план будущего использования помещений на основе соответствующих данных и тщательного анализа вариантов гибкого использования рабочих мест, включая оценку последствий распределения мест по классам должностей сотрудников и любые другие важные предложения, способные повлиять на потребности в помещениях.

68. Комиссия отмечает, что в апреле 2013 года в ответ на просьбу Генеральной Ассамблеи предложить варианты применения стратегий гибкого использования рабочих мест заместитель Генерального секретаря по вопросам управления учредил межфункциональную рабочую группу для разработки первоначальной стратегии гибкого использования рабочих мест к августу 2013 года и детального плана к началу 2014 года. Хотя этот шаг несомненно является положительным, Администрации важно понимать, что, если рабочая группа предложит практические решения по стратегиям гибкого использования рабочих мест, это будет сложной задачей в области управления процессом преобразований, требующей активного участия и руководства со стороны старшего руководства.

69. Комиссия рекомендует рабочей группе по гибкому использованию рабочих мест а) собрать достоверные данные о загруженности здания и стоимости одного рабочего места в каждом здании из всех зданий, принадлежащих Организации Объединенных Наций или арендуемых ею, и б) использовать результаты такого анализа для углубления понимания потребностей в помещениях как в Нью-Йорке, так и во всем мире.

Накопленный опыт

70. Комиссия отмечает, что в период проведения ревизии Управление Генерального плана капитального ремонта в соответствии с мандатом Генеральной Ассамблеи планирует проанализировать опыт, накопленный в ходе управления проектом, однако пока не существует официальной процедуры для вовлечения в эту работу других заинтересованных сторон, например Службы эксплуатации или конечных пользователей отремонтированных помещений, или для более широкого распространения информации о накопленном опыте.

71. Организация Объединенных Наций осуществляет или планирует осуществить несколько крупных проектов капитального строительства по всему миру, например в Нью-Йорке и Женеве. Персонал Управления Генерального плана капитального ремонта, включающий 24 сотрудника, представляет большую ценность для Организации Объединенных Наций и располагает обширными знаниями по многим аспектам управления проектами капитального строительства. Администрации крайне важно максимально эффективно использовать накопленный опыт, начав хотя бы с анализа и передачи знаний на другие проекты, разрабатываемые в настоящий момент свои стратегические действия в области закупок и методов реализации. В приложении V Комиссия излагает некоторые из первоначальных выводов об опыте, накопленном Администрацией в области управления крупными капитальными проектами и программы на основе ее докладов о ходе работ, представленных к настоящему времени.

72. Комиссия рекомендует Администрации официально зафиксировать опыт, полученный в рамках осуществления Генерального плана капитального ремонта, и использовать его в других проектах, находящихся на начальной стадии стратегического планирования в области закупок и методов реализации.

Долгосрочное управление капитальными активами

73. У Организации Объединенных Наций не имеется долгосрочного плана управления капитальными активами как в отношении комплекса отремонтированных зданий в Нью-Йорке, так и в отношении других объектов недвижимости по всему миру. Переход Организации Объединенных Наций на Международные стандарты учета в государственном секторе означает, что все объекты собственности и здания должны будут впервые быть идентифицированы и оценены соответствующим образом, что будет способствовать разработке более долгосрочной стратегии управления капитальными активами организации. В рамках стратегического обзора капитальных активов Служба эксплуатации зданий и помещений в настоящее время разрабатывает метод сбора более точной информации об активах и проводит оценку способов использования такой информации для более эффективного управления объектами собственности.

74. Существует большая разница между мелким ремонтом, устранением поломок и техническим обслуживанием, которые просто позволяют поддерживать здание или иной объект собственности в рабочем состоянии, или даже планом периодического профилактического ремонта, и стратегией управления активами на протяжении всего их срока эксплуатации, подразумевающей применение более комплексного подхода и обеспечивающей поддержание здания или иного актива в рабочем состоянии в течение длительного времени. Порядок расходов на обеспечение полноценного цикла обслуживания зданий на протяжении всего срока их эксплуатации может значительно варьироваться из года в год. Например, цикл замены электрических холодильных установок может составлять от 15 до 20 лет, что означает, что долгосрочная потребность в денежных средствах на эти цели будет значительной, но нерегулярной. Некоторые организации предпочитают обеспечивать инвестиционные средства на эксплуатацию объектов в течение всего полезного срока за счет обычных текущих поступлений, признавая неустойчивый характер потребностей в денежных средствах. Более распространенная практика заключается в том, что организации создают амортизационный фонд для обеспечения достаточных ежегодных поступлений на мелкий ремонт и техническое обслуживание. После первоначального инвестирования капитала цель заключается в финансировании ежегодных эксплуатационных расходов из годовых поступлений.

75. В настоящее время Администрация не использует принцип планирования расходов на обслуживание своих объектов в течение всего их срока эксплуатации, а вновь изучает возможность разработки долгосрочной инвестиционной стратегии в рамках стратегического обзора капитальных активов для определения долгосрочных потребностей в финансировании и их учета при составлении двухгодичного бюджета. Ожидается, что на шестьдесят восьмой сессии Генеральной Ассамблеи будет предоставлен промежуточный доклад о ходе работы, в том числе предложение относительно критериев, по которым будут оцениваться капитальные проекты в целях определения приоритетных направлений работы и финансирования в отношении всех объектов собственности Организации Объединенных Наций.

76. Комиссия предупреждает, что преждевременно надеяться на то, что Служба эксплуатации зданий и помещений сможет снизить уровень предусмотренных бюджетом расходов на обслуживание отремонтированного комплекса в расчете на то, что здания после ремонта требуют меньшего ухода. На самом деле может получиться наоборот: более сложное оборудование и установки могут требовать постоянного обслуживания. Необходимо провести тщательный анализ для определения правильного годового бюджета на техническое обслуживание с учетом как долгосрочного обслуживания объектов Центральных учреждений, так и экологических преимуществ отремонтированных зданий, таких как снижение расходов на энергию.

77. Комиссия рекомендует Администрации использовать стратегию инвестирования в активы на протяжении всего срока их эксплуатации и оценить стоимость вариантов обслуживания зданий Центральных учреждений в течение всего срока их эксплуатации.

Передача и эксплуатация объектов

78. Как указано в ускоренной стратегии IV, Генеральный план капитального ремонта подразумевает передачу частей комплекса Службе эксплуатации зданий и помещений в определенной последовательности (см. [A/67/548](#), разделы IV и V). Здание на Северной лужайке было пересдано в 2010 году, здание Секретариата — в 2013 году. Некоторые этажи здания Секретариата еще не переданы Службе эксплуатации, поскольку необходимо завершить ряд работ по устранению последних дефектов на этажах, где располагается оборудование механических и электрических систем.

79. В связи с поэтапной передачей объектов Служба эксплуатации может испытывать некоторые трудности, связанные с обеспечением максимально выгодных условий по договорам обслуживания в силу того, что при таких обстоятельствах трудно предоставить поставщикам услуг полный объем требуемых эксплуатационных услуг и добиться от них более выгодных цен. Дополнительные трудности связаны с этапами передачи основных зданий по этажам. Например, технические этажи Секретариата, и особенно подвальные этажи, соединяющие все три главных здания, будут полностью переданы только в 2014 году. Общий объем услуг по эксплуатационному обслуживанию также остается неясным ввиду отсутствия решения о судьбе Библиотеки, Южной пристройки и здания на Северной лужайке.

80. Служба эксплуатации в настоящий момент проводит исследование рынка, прибегая тем временем к помощи главного подрядчика по проекту Генерального плана капитального ремонта для заключения временных контрактов на техническое обслуживание и управления ими. Хотя эта мера является временной и сопряжена с определенными расходами, она позволяет сотрудникам Службы эксплуатации сконцентрироваться на процессе передачи, осуществлять контроль за процедурой сдачи-приемки и проходить обучение по эксплуатации нового оборудования.

81. Комиссия отмечает, что Службе эксплуатации необходимо иметь полное представление о будущем объеме услуг по техническому обслуживанию и в сотрудничестве с Отделом закупок разработать стратегию закупок и нанять квалифицированный персонал для ее осуществления. Также будет важно собрать оперативные данные по всем новым активам с точки зрения энергопотребления и порядка технического обслуживания, с тем чтобы подрядчики могли участвовать в конкурсных процедурах, обладая всей необходимой информацией.

82. Комиссия рекомендует Управлению централизованного вспомогательного обслуживания провести обзор своих существующих контрактов на обслуживание, основываясь на общей оценке объема работ по техническому обслуживанию комплекса после завершения осуществления Генерального плана капитального ремонта, и рассмотреть возможности оптимизации условий будущих стратегических коммерческих взаимоотношений.

D. Выражение признательности

83. Комиссия хотела бы выразить признательность заместителю Генерального секретаря по вопросам управления и помощнику Генерального секретаря по Генеральному плану капитального ремонта и их персоналу за оказанные ее сотрудникам содействие и помощь.

(Подпись) Амьяс **Морзе**
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства
Великобритании и Северной Ирландии
Председатель Комиссии ревизоров
Организации Объединенных Наций
(Главный ревизор)

(Подпись) Лю Цзяи
Генеральный ревизор Китая

(Подпись) Людовик **Юту**
Контролер и Генеральный ревизор
Объединенной Республики Танзания

30 июня 2013 года

Приложение I

Основные этапы разработки стратегии и составления бюджета Генерального плана капитального ремонта

Конец 1990-х годов Выявлена необходимость проведения капитального ремонта комплекса зданий Центральных учреждений

- | | |
|----------|---|
| 2000 год | <p>В июне Генеральный секретарь заявил о необходимости проведения капитального ремонта и предложил ряд возможных подходов (A/55/117). Предпочтительным вариантом была шестилетняя реконструкция на сумму порядка 964 млн. долл. США, предусматривающая в тот или иной период времени ведение строительных работ максимум в 30 процентах помещений комплекса.</p> <p>В декабре в резолюции 55/238 Генеральная Ассамблея утвердила проектный план и анализ расходов для Генерального плана капитального ремонта, который изначально финансировался за счет ассигнований из регулярного бюджета Организации Объединенных Наций.</p> |
| 2002 год | <p>В декабре в резолюции 57/292 Генеральная Ассамблея постановила осуществить Генеральный план капитального ремонта при запланированной стоимости строительства в размере 1049 млн. долл. США. Этой резолюцией был также открыт специальный счет для Генерального плана капитального ремонта, который пополнялся за счет начисленных взносов государств-членов.</p> |
| 2003 год | <p>В феврале Генеральный секретарь создал Управление Генерального плана капитального ремонта.</p> |
| 2005 год | <p>В ноябре в своем третьем ежегодном докладе о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта (A/60/550) после разработки проекта и составления сметы, а также срыва планов в отношении здания UNDC-5, в котором должны были разместиться подменные помещения, Генеральный секретарь предложил четыре стратегических варианта.</p> <p>Предпочтительным вариантом была стратегия IV (поэтапный подход), пересмотренный бюджет для которой составил 1588 млн. долл. США.</p> |
| 2006 год | <p>В июне в резолюции 60/282 Генеральная Ассамблея утвердила стратегию IV, изложенную в документе A/60/550.</p> <p>В октябре в своем четвертом ежегодном докладе о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта (A/61/549) Генеральный секретарь пояснил, что бюджет для стратегии IV увеличился до 1877 млн. долл. США, поскольку изменения рыночной конъюнктуры повлекли за собой рост расходов на строительство и оплату услуг специалистов и возникла необходимость в проведении дополнительных работ, в том числе работ, связанных с обеспечением повышенной взрывостойкости и вспомогательными информационно-технологическими системами и системами безопасности.</p> <p>В декабре в резолюции 61/251 Генеральная Ассамблея утвердила пересмотренный бюджет по проекту в размере 1877 млн. долл. США и предлагаемый поэтапный подход к проведению строительных работ.</p> |

- 2007 год В сентябре Генеральный секретарь в своем пятом ежегодном докладе о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта ([A/62/364](#)) сообщил о задержках с реализацией стратегии IV, объяснив их возникновением трудностей в процессе принятия решений в Организации Объединенных Наций и выходом в отставку Директора-исполнителя проекта.
- Окончательная сметная стоимость проекта на тот момент составила 2096 млн. долл. США, т.е. приблизительно на 220 млн. долл. США превышала объем бюджетных ассигнований, что было обусловлено главным образом отставанием от графика работ и сопутствующими последствиями роста цен в строительном секторе и арендной платы.
- Генеральный секретарь предложил использовать план ускоренного осуществления стратегии IV, предусматривающий проведение ремонтных работ в более сжатые сроки и сокращение числа этапов строительных работ и сбоев в оперативной деятельности Организации Объединенных Наций. Пересмотренная окончательная смета расходов для плана ускоренного осуществления этой стратегии составила 2067 млн. долл. США, что примерно на 190 млн. долл. США превышало объем бюджетных ассигнований.
- В декабре в резолюции [62/87](#) Генеральная Ассамблея утвердила план ускоренного осуществления стратегии IV и напомнила о необходимости его реализации в рамках бюджета, утвержденного в резолюции [61/251](#). План ускоренного осуществления стратегии IV по-прежнему является действующей утвержденной стратегией.
- 2009 год В апреле в резолюции [63/270](#) Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря внести предложения, которые позволяли бы всем государствам-членам делать пожертвования для покрытия расходов по проекту.
- В декабре в резолюции [64/228](#) Генеральная Ассамблея постановила, что утвержденные сопутствующие расходы будут покрываться за счет средств утвержденного бюджета Генерального плана капитального ремонта. Она также призвала Генерального секретаря продолжать работу по оптимизации стоимости в целях максимального снижения расходов, с тем чтобы завершить осуществление проекта в рамках утвержденного бюджета.
- 2011 год В октябре 2011 года в своем девятом ежегодном докладе о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта ([A/66/527](#)) Генеральный секретарь сообщил, что принимающая страна выделила 100 млн. долл. США на модернизацию системы повышенной безопасности.
- Благодаря оптимизации затрат в рамках проекта было также сэкономлено порядка 100 млн. долл. США. Таким образом, сумма окончательных сметных расходов составила 2061 млн. долл. США, т.е. приблизительно на 74 млн. долл. США превышала объем бюджетных ассигнований.

- 2012 год В апреле в резолюции [66/258](#) Генеральная Ассамблея санкционировала принятие дополнительных обязательств в размере 135 млн. долл. США.
- В сентябре в своем десятом ежегодном докладе о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта ([A/67/350](#)) из-за того, что с принимающей страной не был решен вопрос об обеспечении безопасности, Генеральный секретарь предложил приостановить реконструкцию зданий Библиотеки и Южной пристройки.
- На тот момент окончательная смета расходов по проекту составила 2228 млн. долл. США без сопутствующих расходов, т.е. она примерно на 240 млн. долл. США превышала объем бюджетных ассигнований.
- Для покрытия перерасхода Генеральный секретарь внес предложение об уменьшении расходов в общей сложности на 16 млн. долл. США, экономии 65 млн. долл. США за счет приостановки реконструкции зданий Библиотеки и Южной пристройки, а также использовании накопленных средств и резерва оборотных средств в размере 159 млн. долл. США.
- В декабре в резолюции [67/246](#) Генеральная Ассамблея санкционировала принятие дополнительных обязательств в размере 168 млн. долл. США, но не одобрила предложение о приостановке реконструкции зданий Библиотеки и Южной пристройки. Далее она одобрила предложение о сокращении расходов на 13 млн. долл. США и использовании резерва оборотных средств в объеме 71 млн. долл. США.
-

Приложение II

Бюджет и окончательная смета расходов, о которых говорится в докладах Генерального секретаря о ходе осуществления Генерального плана капитального ремонта (В тыс. долл. США)

	Стратегия IV	План ускоренного осуществления стратегии						
	Бюджет, утвержденный Генеральной Ассамблеей в 2006 году	По состоянию на сентябрь 2007 года	По состоянию на сентябрь 2008 года	По состоянию на сентябрь 2009 года	По состоянию на сентябрь 2010 года	По состоянию на май 2011 года	По состоянию на июль 2012 года	По состоянию на апрель 2013 года ^a
Строительные работы	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714	1 206 003	1 215 263
Строительные работы, связанные с модернизацией системы повышенной безопасности	—	—	—	—	—	82 185	82 628	82 628
Расходы на оплату услуг специалистов, управленческие расходы	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994	368 290	368 831
Расходы на оплату услуг по модернизации системы повышенной безопасности	—	—	—	—	—	10 713	10 713	10 713
Расходы на оснащение и аренду подменных помещений	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 629	511 819	511 818
Непредвиденные расходы	199 900	199 859	—	—	—	—	—	—
Прогнозируемое повышение цен	296 000	277 960	235 236	181 423	202 209	89 084	41 638	21 382
Дополнительные непредвиденные расходы, связанные с модернизацией системы повышенной безопасности	—	—	—	—	—	6 659	6 659	6 659
Сопутствующие расходы и расходы на дублирующий центр хранения и обработки данных	—	—	—	—	—	167 556	158 399	162 408
Средства на покрытие расходов на дублирующий центр хранения и обработки данных, перечисляемые со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира	—	—	—	—	—	—	—	(4 228)
Добровольные взносы	—	—	—	—	—	(110 500)	(110 700)	(113 232)

	Стратегия IV	План ускоренного осуществления стратегии						
	Бюджет, утвержденный Генеральной Ассамблеей в 2006 году	По состоянию на сентябрь 2007 года	По состоянию на сентябрь 2008 года	По состоянию на сентябрь 2009 года	По состоянию на сентябрь 2010 года	По состоянию на май 2011 года	По состоянию на июль 2012 года	По состоянию на апрель 2013 года ^a
Резерв оборотных средств и процентные поступления	—	—	—	—	—	—	—	(71 000)
Итого, расходы по проекту	1 876 700	2 066 810	1 974 171	1 968 071	1 956 791	2 161 034	2 275 449	2 191 242
Бюджет проекта	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700
Разница по сравнению с бюджетом	0	190 110	97 471	91 371	80 091	284 334	398 749	314 542

^a Обновленные данные, представленные после ревизии, проведенной Управлением Генерального плана капитального ремонта; данные по проекту указаны по состоянию на 31 марта 2013 года.

Приложение III

Анализ хода выполнения рекомендаций Комиссии за год, закончившийся 31 декабря 2011 года

Резюме рекомендаций		Пункт	Финансовый период, в котором рекомендация была вынесена впервые	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
1	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии относительно разработки компромиссного показателя «стоимость-сроки», которым она руководствовалась бы при принятии решений о том, стоит ли производить ускоренные платежи или, исходя из реальной ценности денег, лучше допустить задержку.	28	2011 год		X		
2	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о безотлагательном проведении критической оценки и пересмотре ожидаемой окончательной стоимости проекта. Пересмотренная ожидаемая окончательная стоимость должна включать вероятные оценки расходов, связанных с: а) идентификацией рисков по проекту; b) распоряжениями об изменении условий контракта до его завершения; c) ускорением работ в целях обеспечения соблюдения графика выполнения проекта; d) поданными исками и резервом по будущим искам; e) получением актуальных оценок по остающимся контрактам с гарантированной максимальной ценой (путем повторного подтверждения цен и установления реалистичного уровня непредвиденных расходов исходя из опыта выполнения предыдущих контрактов с гарантированной максимальной ценой); и f) затратами на переоборудование внешних служебных помещений, которые можно было бы покрыть за счет средств бюджета Генерального плана капитального ремонта.	32	2011 год		X		
3	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы начиная с настоящего времени и вплоть до завершения проекта ожидаемая окончательная стоимость пересчитывалась и сообщалась на ежеквартальной основе.	34	2011 год	X			
4	Комиссия далее рекомендовала старшему руководству Администрации установить надлежащий контроль, который позволил бы четко продемонстрировать Генеральной Ассамблее, что к сообщаемым стоимостным прогнозам можно относиться с доверием.	35	2011 год		X		
5	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы она, определив окончательную и достоверную ожидаемую стоимость, установила временные рамки в отношении всех сохраняющихся обязательств по проекту, будучи в полной мере осведомлена о том, что отсроченное финансирование или его частичное разблокирование отразится на стоимости и сроках.	41	2011 год		X		
6	Администрация согласилась с повторно изложенной рекомендацией Комиссии о том, чтобы она: а) в срочном порядке решила вопросы безопасности и вопрос об отсутствии приемлемого проектного решения по зданиям Библиотеки и Южной пристройки; b) выяснила, каким должен быть подход к решению проблем безопасности, если в объеме работ предлагается сохранить два здания; c) добилась одобрения предложенного курса действий со стороны Генеральной Ассамблеи.	50	2011 год	X			

Резюме рекомендаций		Пункт	Финансовый период, в котором рекомендация была вынесена впервые	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
7	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы, если здания Библиотеки и Южной пристройки не могут быть оставлены в объеме работ, она представила Генеральной Ассамблее просчитанные по стоимости варианты размещения подразделений, которые в настоящее время расположены в указанных зданиях. На шестьдесят седьмой сессии Генеральной Ассамблеи Администрация приняла на себя обязательство выполнить данную рекомендацию.	51	2011 год		X		
8	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, что ей следует добиться согласия Генеральной Ассамблеи на все предложения по уменьшению объема плановых работ в здании Генеральной Ассамблеи. На шестьдесят седьмой сессии Генеральной Ассамблеи Администрация приняла на себя обязательство выполнить данную рекомендацию.	52	2011 год	X			
9	Комиссия рекомендовала Администрации безотлагательно организовать более эффективное и квалифицированное управление генеральным планом капитального ремонта. Заместителю Генерального секретаря по вопросам управления необходимо определиться с тем, как он может сам для себя гарантировать точность прогнозов стоимости и хода выполнения работ, в особенности при вынесении суждений о технических конструкциях. Комиссия осведомлена о том, что в подобных проектах старшему руководству обычно требуется заключение экспертов, не зависящих от группы, работающей над проектом.	55	2011 год		X		
10	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы, используя опыт Генерального плана капитального ремонта, определиться с тем, как рассмотреть вопрос об обеспечении в будущем более прозрачного и эффективного управления финансированием непредвиденных расходов на проекты капитального строительства.	62	2011 год		X		
11	Администрация согласилась с ранее вынесенной рекомендацией Комиссии о том, чтобы Управление Генерального плана капитального ремонта существенно сократило время обработки данных и задержки с рассмотрением и утверждением распоряжений о внесении изменений.	76	2011 год	X			
12	Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы Департамент по вопросам управления: а) провел эксперимент по реализации гибких рабочих стратегий, позволяющих отойти от соотношения «один сотрудник-один рабочий стол» и б) оценил потенциальные операционные и финансовые последствия принятия стратегии гибкого режима работы для сокращения будущих потребностей Организации Объединенных Наций в служебных помещениях в контексте предложений по ремонту имеющихся или приобретению новых служебных помещений.	83	2011 год		X		
Итого				4	8	0	0
Доля в процентах от общего объема				33	67	0	—

Приложение IV

**Итоговый утвержденный объем ассигнований, ожидаемые
окончательные расходы и предлагаемые будущие источники
финансирования**

(В тыс. долл. США)

		Генеральный план капи- тального ремонта	Сопутствую- щие расходы	Совокупный объем расходов Органи- зации Объединен- ных Наций
Ассигнования		Апрель 2013 года		
Генеральный план капи- тального ремонта	Бюджет	1 876 700		
	Пожертвования	13 232		
	Модернизация системы повышен- ной безопасности	100 000		
	Утвержденный объем оборотных средств и процентные поступле- ния, 2013 год	71 000		
	Совокупный утвержденный объем ассигнований для Гене- рального плана капитального ремонта	2 060 932		2 060 932
Сопутствующие расходы	Дублирующий центр обработки и хранения данных		4 228	
Совокупный утвержденный объем ассигнований для покрытия сопутствующих расходов			4 228	4 228
Совокупный объем ассигнований, имеющихся в наличии				2 065 160
Расходы				
Генеральный план капитального ремонта	Ремонт зданий	1 250 966		
	Подменные помещения (времен- ное здание на Северной лужайке и подменные служебные помеще- ния)	310 351		
	Непредвиденные расходы*	26 989		
	Расходы на услуги специалистов, управленческие расходы	346 040		
	Аренда подменных служебных помещений	182 948		
	Модернизация системы повышен- ной безопасности	100 000		
	Общая итоговая сметная сумма расходов по Генеральному плану капитального ремонта	2 217 294		2 217 294
Сопутствующие расходы	Дублирующий центр обработки и хранения данных		19 269	
	Сопутствующие расходы		143 139	

	Генеральный план капитального ремонта	Сопутствующие расходы	Совокупный объем расходов Организации Объединенных Наций
Общая итоговая сметная сумма сопутствующих расходов (включая расходы на дублирующий центр хранения и обработки данных)		162 408	162 408
Общая итоговая сметная сумма расходов			2 379 702
Разница между объемом расходов по Генеральному плану капитального ремонта и объемом утвержденных ассигнований	(156 362)		
Разница между объемом сопутствующих расходов и объемом утвержденных ассигнований		(158 100)	
Совокупная разница между объемом расходов и утвержденным объемом ассигнований			(314 542)
Предлагаемые источники дополнительного финансирования Генерального плана капитального ремонта	Приостановка работ в Библиотеке им. Дага Хаммаршельда и Южной пристройке	65 000	
	Мебель	1 000	
	Оставшиеся оборотные средства и процентные поступления	88 400	
Итого поступлений из дополнительных источников финансирования генерального плана капитального ремонта	154 400		
Дефицит средств для покрытия расходов по Генеральному плану капитального ремонта	(1 962)		
Дефицит средств для покрытия сопутствующих расходов		(158 180)	
Общий дефицит средств			(160 142)

Источник: результаты проведенного Комиссией анализа данных по состоянию на апрель 2013 года, представленных Управлением Генерального плана капитального ремонта.

Приложение V

Предварительные соображения относительно выводов, сделанных в рамках осуществления Генерального плана капитального ремонта

1. Для изложения эффективных методов, а также выводов, сделанных по результатам анализа проблем, возникших при реализации Генерального плана капитального ремонта, Комиссия в помощь руководству будущих масштабных планов капитального ремонта на основе своих докладов о генеральном плане капитального ремонта готовит в настоящее время документ, в котором будут изложены выводы, сделанные в ходе его осуществления. Излагая эти выводы, Комиссия напоминает о двух важных принципах, лежащих в основе эффективного управления проектами:

а) **приступать к реализации проекта следует только после того, как все будет тщательно продумано.** Необходимо проводить доскональную проверку всех крупных проектов, прежде чем будет принято какое-либо решение относительно начала осуществления каждого основного этапа на протяжении всего периода реализации проекта. Для этого требуется, чтобы система управления и принятия решений работала эффективно с самого начала;

б) **для реализации крупных проектов требуется единый стандартный подход.** Право решать, каким следовать процедурам и какие принимать меры, чтобы обеспечить успешную реализацию проекта в рамках системы Организации Объединенных Наций, не должно оставаться за группой, отвечающей за каждый индивидуальный проект. Вопросы управления проектами и обеспечения их реализации должны решаться на основе структурированного и четко обозначенного подхода.

2. Комиссия считает, что полезные выводы будут, скорее всего, сделаны в следующих областях:

а) **управление проектами.** Необходимо с самого начала назначить: i) старшего ответственного руководителя с четко определенными сферой ответственности и кругом необходимых полномочий; и ii) официальный руководящий комитет в составе соответствующих независимых экспертов в ключевых областях деятельности по проекту, являющихся как потребителями (конечными пользователями), так и участниками проекта, которые будут оказывать поддержку старшему ответственному руководителю и проверять работу директора проекта и проектной группы и оказывать им содействие;

б) **обеспечение реализации проекта.** Проведение на ключевых этапах независимой экспертной оценки в отношении того, все ли основные элементы, необходимые для успешной реализации проекта, имеются в наличии и эффективно функционируют, для выявления факторов, угрожающих успешной реализации проекта, и содействия их смягчению, а также представления спонсорам и руководителям проектов информации, которая поможет им принимать более обоснованные решения;

с) **коммерческая стратегия.** Выявление с самого начала коммерческих возможностей для поставщиков и подхода к рынку, который будет использовать Организация Объединенных Наций и который даст поставщикам возможность организовать свою деятельность таким образом, чтобы максимально содействовать реализации проекта и обеспечить максимальную рентабельность вложений Организации Объединенных Наций;

д) **стратегия привлечения подрядчиков.** Оценка имеющихся возможностей в области закупок и привлечения подрядчиков, включая оценку соответствующих относительных рисков и преимуществ, а также способности организации устранить риски или реализовать преимущества, связанные с тем или иным подходом. Комиссия считает, что необходимо тщательно проанализировать решение об использовании для Генерального плана капитального ремонта контракта с гарантированной максимальной ценой. Она также считает, что контракты с гарантированной максимальной ценой более целесообразно использовать для строительства новых зданий на хорошо изученной местности, а не для масштабной реконструкции старых зданий, точной информации о состоянии которых не имеется. Комиссия понимает, почему был сделан выбор в пользу контракта с максимальной гарантированной ценой, однако считает, что при его использовании Организация Объединенных Наций столкнулась со значительными трудностями и в будущем ей следует избегать использования таких контрактов при проведении масштабной реконструкции старых зданий;

е) **регулирование рисков.** Современные передовые методики предусматривают осуществление программ и проектов на основе процессов регулирования сопутствующих рисков; при этом реестр рисков и мер их смягчения должен часто обновляться, а на случай возникновения этих рисков между содержанием реестра рисков и ожидаемыми затратами должна быть установлена четкая связь. Вместо этого Управление Генерального плана капитального ремонта решило выделять резерв на покрытие непредвиденных расходов в стандартном размере 10 процентов от стоимости каждого заключенного контракта с максимальной гарантированной ценой. Преимущество этого решения — в его простоте, однако главный его минус заключается в том, что оно не дает истинного представления о возможных расходах, связанных с рисками. На основе вышесказанного можно сделать следующий вывод: для обеспечения заблаговременного поступления информации об ожидаемых окончательных затратах необходимо с самого начала создать систему прогнозирования, которая будет рассчитывать предполагаемые издержки, связанные с возможными рисками;

ф) **непредвиденные расходы.** В рамках проекта использовался рациональный принцип резервирования средств на покрытие непредвиденных расходов, хотя объем резерва и не исчислялся на основе предполагаемых издержек, связанных с рисками. Резерв на покрытие непредвиденных расходов должен быть напрямую увязан с управленческим риском; при этом нельзя исходить из предположения о том, что все эти средства будут израсходованы, но в то же время они должны иметься в наличии, если возникнет обоснованная необходимость в их использовании. Резервный фонд полностью находился в распоряжении проектной группы, однако в будущем Администрации следует подумать о способах определения проектных рисков и рисков, не зависящих от самого проекта, а также о способах создания соответствующих механизмов управления, призванных обеспечить, чтобы решения об использовании резерв-

ных средств имели под собой твердое обоснование и чтобы по ним представлялась четкая информация;

g) **сопутствующие расходы.** Объем работ по проекту и рамки Генерального плана капитального ремонта не были четко определены с самого начала, что не позволяло удостовериться в том, что бюджетных средств будет достаточно для покрытия прямых расходов на основные виды деятельности, а также устранения не прямых и побочных последствий для остальных компонентов проекта. Принимая решение о масштабах программы, необходимо с самого начала рассмотреть вопрос о всех сопутствующих расходах, способах их финансирования, о том, по какой статье бюджета они будут проводиться и кто будет отвечать за их регулирование;

h) **создание объединенной проектной группы.** Уже на ранних этапах осуществления проекта Администрация признала, что ей необходимо создать новую группу в составе специалистов, имеющих опыт управления сложными проектами капитального ремонта. В состав группы были также включены главный подрядчик и независимый сметчик, которые были размещены в общих служебных помещениях вместе с членами группы. Это позволило наладить более эффективное взаимодействие и продуктивные рабочие отношения и установить общие цели. Эту модель можно корректировать, совершенствовать и использовать для других крупных проектов;

i) **контроль за изменениями.** После начала работ по любому строительному проекту могут и будут происходить изменения. Многочисленные изменения сопряжены с риском, поскольку могут привести к увеличению затрат и задержкам с осуществлением проекта. Наличие эффективного механизма контроля за изменениями является общепризнанной чертой успешных строительных проектов, предусматривающих по завершении проектных работ (зачастую после проведения широких консультаций) установление четких правил и стабильной системы управления на различных уровнях в целях минимизации числа изменений. Администрация с самого начала осуществления проекта не разработала действенный механизм контроля за изменениями, обусловленными требованиями пользователей, и не установила четкий порядок подотчетности для обеспечения контроля за масштабами, характером изменений, испрашиваемых департаментами и подразделениями-пользователями, и затратами, обусловленными такими изменениями, и для обеспечения того, чтобы финансовые последствия таких изменений полностью учитывались. Это привело к увеличению затрат и возникновению проблемы нехватки времени, особенно в том, что касается деятельности, связанной с подменными помещениями.

