



**Исполнительный совет
Программы развития
Организации Объединенных
Наций, Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения и Управления
Организации Объединенных
Наций по обслуживанию проектов**

Distr.: General
22 June 2015
Russian
Original: English

Вторая очередная сессия 2015 года

31 августа — 4 сентября 2015 года, Нью-Йорк

Пункт 12 предварительной повестки дня

**Управление Организации Объединенных Наций
по обслуживанию проектов**

**Бюджетная смета Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов
на двухгодичный период 2016–2017 годов**

Резюме

ЮНОПС, отмечающее 20-ю годовщину своего существования, пользуется заслуженной репутацией зрелой организации, наделенной четким мандатом и обладающей признанной компетенцией в таких областях, как управление проектами, инфраструктура и закупочная деятельность. Бюджетная смета на двухгодичный период 2016 – 2017 годов составлена на основе стратегического плана ЮНОПС на 2014 – 2017 годы (DP/OPS/2013/3). Выделяемые ЮНОПС ресурсы в области управления призваны содействовать укреплению его потенциала по оказанию партнерам услуг, связанных с консультативной помощью, реализацией проектов и операционной поддержкой в областях, входящих в сферу его компетенции.

ЮНОПС готово поддержать усилия по претворению в жизнь формирующейся повестки дня в области развития на период после 2015 года, нашедшей воплощение в ожидаемых целях в области устойчивого развития и других согласованных на международном уровне целях. Являясь составной частью "соответствующей поставленным целям" системы Организации Объединенных Наций, ЮНОПС поставляет товары и услуги высочайшего качества в поддержку осуществляемых на национальном и многостороннем уровнях усилий по созданию условий, способствующих построению в соответствующих странах устойчивого, справедливого и равноправного общества. ЮНОПС также стремится оказывать странам помощь в формировании новых видов партнерств и изыскании инновационных источников финансирования.



В целях оказания ЮНОПС содействия в решении стоящих перед ним стратегических задач настоящим бюджетом предусматривается целенаправленное выделение ресурсов на обеспечение соответствующих результатов в области управления. По каждому такому результату формулируется прогноз на двухгодичный период, а также устанавливаются показатели прогресса, ответственность за достижение которых возлагается на ЮНОПС.

При подготовке доклада о своем вкладе в усилия по достижению устойчивых результатов ЮНОПС будет продолжать опираться на руководящие принципы Глобальной инициативы в области отчетности. В стремлении обеспечить более эффективную поддержку своих партнеров ЮНОПС намерено выделить необходимые ресурсы на проведение в масштабах всей Организации модернизации информационно-технических систем, призванной повысить уровень компьютеризации его рабочих процессов и придать им более гибкий и согласованный характер. Такая модернизация будет способствовать дальнейшему укреплению и интеграции способности ЮНОПС обеспечивать управление стратегическими и оперативными рисками и расширять предоставление внутренних и внешних услуг.

На протяжении девяти лет подряд, включая 2014 год, ЮНОПС удавалось добиваться устойчивых результатов финансовой деятельности, и, по прогнозам, на конец нынешнего двухгодичного периода его оперативный резерв будет по-прежнему превышать минимальный уровень, составляющий 7 процентов от объема поставляемых Управлением товаров/услуг. В этой связи в предстоящий двухгодичный период ЮНОПС будет стремиться удержаться на уровне безубыточности. В то время как ЮНОПС планирует увеличить объемы поставляемых товаров/услуг и вклад в показатели деятельности партнеров, более четкое распределение прямых расходов позволит сократить объем ресурсов, выделяемых на сферу управления, что является необходимым условием поддержания финансовой жизнеспособности Управления.

При подготовке настоящей бюджетной сметы ЮНОПС стремилось обеспечить собственную финансовую стабильность в качестве функционирующего на основе полного самофинансирования поставщика услуг в рамках Организации Объединенных Наций. Определенная в размере 125,6 млн. долл. США бюджетная смета на период 2016 – 2017 годов предусматривает сокращение на 9 процентов в реальном выражении ресурсов, выделяемых на сферу управления, по сравнению с бюджетной сметой на предыдущий двухгодичный период. Такого сокращения планируется достичь за счет снижения косвенных расходов при обеспечении одновременно возможностей для осуществления стратегических инвестиций.

Элементы решения

Исполнительный совет может пожелать: а) утвердить целевой показатель чистых поступлений; и б) одобрить разработанный ЮНОПС на двухгодичный период план достижения результатов в области управления и ориентировочные объемы ресурсов, выделяемые на цели обеспечения максимальной эффективности осуществляемой деятельности.

Содержание

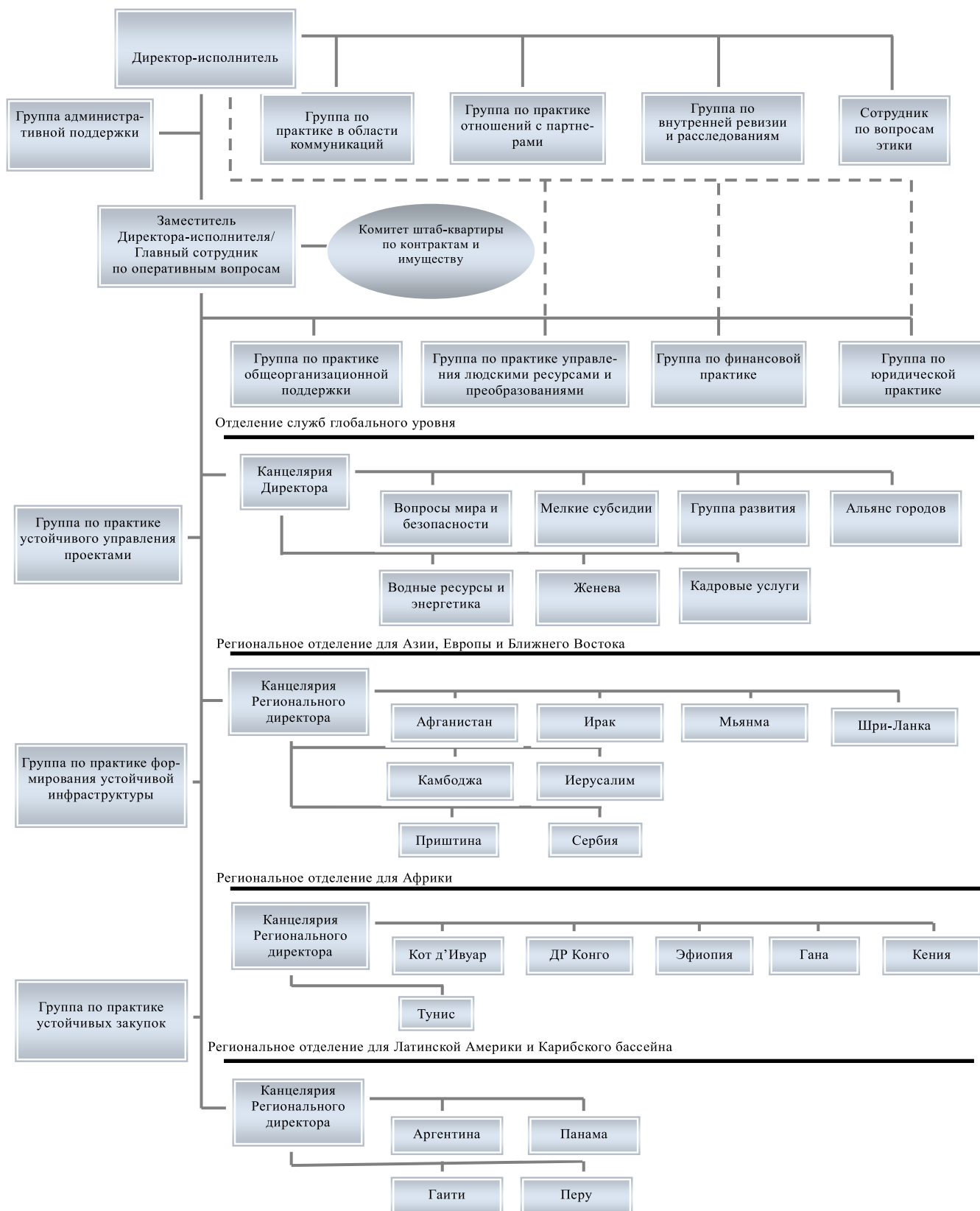
Глава	Стр.
I. Стратегический контекст	4
А. Оказание ЮНОПС поддержки в формировании «соответствующей поставленным целям» системы Организации Объединенных	6
В. Полномасштабное использование опыта ЮНОПС для эффективного, результативного осуществления проектов	7
С. Обеспечение эффективного функционирования	8
II. Финансовый контекст	10
А. Финансирование развития	10
В. Жизнеспособность бизнес-модели ЮНОПС на основе самофинансирования ...	11
С. Прогнозы, составленные с учетом достижения целевых показателей на 2014-2015 годы	12
D. Смета на 2016-2017 годы указывает на полное возмещение расходов	13
III. Результаты деятельности в области управления и таблица бюджетных показателей	14
А. Результаты деятельности в области управления обеспечивают основу для достижения максимальной эффективности работы	15
В. Целевые ресурсы и оптимизация структуры организации в целях достижения результатов	21
IV. Бюджетная смета на двухгодичный период 2016–2017 годов	27
А. Сокращение ресурсов на цели управления при увеличении эффективности и результативности	28
В. Соответствующая стратегии гибкая структура расходов по персоналу	28
С. Прочие, не связанные с персоналом, расходы остаются неизменными	29
D. Выделение средств на реализацию ожидаемых целей в области устойчивого развития	30
Таблицы	
Таблица 1. Целевые показатели и ресурсы для достижения результатов в области управления с разбивкой по функциональным блокам	22
Таблица 2. Руководящие должности, финансируемые за счет бюджета управленческих расходов	29
Таблица 3. План использования ресурсов	31
Таблица 4. Бюджетная смета с разбивкой по категориям расходов	32
Таблица 5. Должности, финансируемые за счет управленческих расходов, с разбивкой по категориям и местам службы	33
Диаграммы	
Диаграмма 1. Глобальная структура ЮНОПС	5
Диаграмма 2. Динамика поступлений	14
Диаграмма 3. Матрица результатов деятельности в области управления	15
Приложения (доступны на веб-сайте Исполнительного совета)	
Annex I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework	
Annex II. Terminology	

I. Стратегический контекст

1. ЮНОПС привержено обеспечению слаженности в работе Организации Объединенных Наций и оказанию содействия в достижении устойчивых результатов, способствующих улучшению условий жизни нуждающихся слоев населения. Оно руководствуется в своей деятельности согласованными на международном уровне целями и нормативной базой Организации Объединенных Наций, включая резолюцию 67/226 Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики.

2. В стратегическом плане ЮНОПС на 2014 – 2017 годы (DP/OPS/2013/3) определяются направления и приоритеты деятельности организации как ценного партнера, занимающегося оказанием услуг, связанных с реализацией проектов, операционной поддержкой и консультативной помощью, в таких областях, как управление проектами, инфраструктура и закупочная деятельность. В плане четко указывается, что и каким образом ЮНОПС может сделать в ходе своей оперативной деятельности в целях оказания содействия достижению его партнерами соответствующих результатов в сферах развития, гуманитарной помощи и миростроительства.

Диаграмма 1. Глобальная структура ЮНОПС



А. Оказание ЮНОПС поддержки в формировании "соответствующей поставленным целям" системы Организации Объединенных Наций

3. Система Организации Объединенных Наций в целом начинает «соответствовать поставленной цели» обеспечения выполнения новой повестки дня в области развития на период после 2015 года, свидетельством чего являются заявленные цели в областях устойчивого развития¹ и борьбы с изменением климата². Государства-члены рассчитывают на то, что система Организации Объединенных Наций будет играть в этом отношении важную роль, и ЮНОПС готово оказывать поддержку системе Организации Объединенных Наций, правительствам и другим партнерам путем принятия действенных, последовательных мер по предоставлению необходимых услуг нуждающимся в них людям.

4. ЮНОПС будет и впредь дополнять нормативные мандаты организаций-партнеров системы Организации Объединенных Наций посредством внедрения экологически обоснованных методов ведения коммерческой деятельности и технических знаний в области услуг, связанных с осуществлением проектов, консультативной помощью и операционной поддержкой, в соответствии с его признанным опытом и полномочиями в следующих областях:

- a) управление проектами;
- b) инфраструктура; и
- c) закупочная деятельность.

5. Поскольку эффективность деятельности по этим трем основным направлениям постоянно отслеживается и совершенствуется в сопоставлении с независимыми внешними стандартами³, ЮНОПС обладает хорошими возможностями для поддержки своих партнеров в таких областях, как развитие, поддержание мира и гуманитарная деятельность.

6. В соответствии со своим мандатом и стратегическим планом ЮНОПС в полной мере задействует свой общепризнанный потенциал в сфере управления проектами в интересах своих партнеров. Накопленный ЮНОПС опыт может передаваться партнерам посредством организации соответствующего обучения и сертификации. ЮНОПС готово оказывать поддержку Комитету высокого уровня по вопросам управления в обмене передовым опытом в сфере управления проектами путем более тесного сотрудничества в рамках системы Организации Объединенных Наций.

7. Существует взаимосвязь между понятиями устойчивости и сопротивляемости бедствиям. Устойчивость предполагает оценку воздействия некоего данного проекта на окружающую среду; сопротивляемость требует анализа усло-

¹ Будут определены в сентябре 2015 года на саммите для принятия повестки дня в области развития на период после 2015 года.

² Будут определены на Конференции Организации Объединенных Наций по изменению климата в декабре 2015 года.

³ Получены сертификаты: в области управления проектами - от «Prince2», Института управления проектами, Ассоциации по управлению проектами; в области закупочной деятельности - от Аккредитованного института материально-технического снабжения; в области управления инфраструктурой - от Международной федерации инженеров-консультантов.

вий осуществления проекта для определения воздействия окружающей среды на результаты его реализации. ЮНОПС рассматривает задачу снижения риска бедствий в качестве основополагающего элемента своего мандата, поскольку создание надежной инфраструктуры, наряду с осуществлением закупочной деятельности и деятельности по управлению проектами, играет жизненно важную роль в смягчении последствий стихийных бедствий. На состоявшейся в Сендае Всемирной конференции по уменьшению опасности бедствий было объявлено, что на Управление возлагаются функции сопредседателя Международной платформы восстановления. При выполнении этих функций ЮНОПС будет опираться на свой двадцатилетний опыт работы в сфере создания устойчивых к бедствиям инфраструктурных систем.

8. Продemonстрировав стремление к постоянному самосовершенствованию, ЮНОПС стало четвертой в мире организацией, удостоившейся присуждения «золотого» статуса за свою практику закупочной деятельности в соответствии со стандартами сертификации Аккредитованного института материально-технического снабжения. Это подтверждает способность ЮНОПС обеспечивать в стратегическом плане дополнительную практическую пользу для своих партнеров в области экологически ответственной закупочной деятельности. Еще одной важной вехой стало подписание меморандума о взаимопонимании с Секретариатом Организации Объединенных Наций, в котором оговорены области сотрудничества, в том числе приоритетная роль используемых Секретариатом Организации Объединенных Наций ключевых методов осуществления закупочной деятельности в рамках партнерств.

9. Число людей, испытывающих нужду, которые живут в нестабильных государствах, неуклонно возрастает⁴, и партнеры полагаются на ЮНОПС как на организацию с большим опытом работы в таких условиях. Следуя принятому на Форуме высокого уровня соглашению о новом глобальном курсе в отношении взаимодействия с нестабильными государствами, ЮНОПС смогло добиться желаемых результатов в сложных условиях. В то же время, в условиях растущей взаимосвязи между нищетой и нестабильностью⁵ может размываться граница между гуманитарными потребностями и потребностями в области развития. В этой связи перед системой Организации Объединенных Наций будут вставать новые задачи в рамках осуществления проектов в интересах партнеров и нуждающихся людей.

В. Полномасштабное использование опыта ЮНОПС для эффективного, результативного осуществления проектов

10. ЮНОПС существенно «возмужало» за прошедшие 20 лет. В рамках всех реализуемых им проектов ЮНОПС способствует обеспечению экономической, социальной и экологической устойчивости, с точки зрения как используемого подхода, так и достигаемых результатов. ЮНОПС поддерживает долгосрочные, весьма значимые партнерские отношения с системой Организации Объ-

⁴ Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Комитет содействия развитию (КСР) «Ensuring Fragile States Are Not Left Behind – 2013 fact sheet on resource flows and trends», стр. 1.

⁵ ОЭСР, КСР «Fragile States 2014: Domestic Revenue Mobilisation in Fragile States – OECD 2014», стр. 19

единенных Наций. Доказательством этого являются меморандумы о взаимопонимании, подписанные с Секретариатом Организации Объединенных Наций, ПРООН и рядом других партнеров. Столь же тесные отношения связывают ЮНОПС и с государствами-членами.

11. Страны, переходящие из категории стран с низкими доходами в категорию стран со средним уровнем дохода, часто сталкиваются с новыми проблемами в определении путей достижения устойчивого развития. За прошедший двухгодичный период ЮНОПС углубило свое понимание потребностей в данной области и укрепило свой потенциал в плане их более полного удовлетворения. На сегодняшний день Управление обладает более широкими возможностями для оказания своим партнерам соответствующих услуг на основе содействия наращиванию потенциала и приданию устойчивого характера процессу принятия решений.

12. Никогда еще столь остро не ощущалась необходимость внедрения новых моделей сотрудничества, налаживания взаимодействия между системой Организации Объединенных Наций и государственным и частным секторами. Руководствуясь решениями Генеральной Ассамблеи и связанными с ними руководящими принципами Организации Объединенных Наций⁶, ЮНОПС стремится к установлению новых партнерских отношений с частным сектором в интересах содействия достижению согласованных на международном уровне целей.

13. Нестабильные государства более других отстают в плане достижения целей в области развития. ЮНОПС пользуется репутацией надежного партнера, обеспечивающего эффективность работы и подотчетность за счет своего широкомасштабного присутствия и накопленного опыта работы в самых сложных условиях. В рамках усилий по содействию наращиванию потенциала Управление, не ограничиваясь принятием краткосрочных мер, делает упор на использовании комплексного, последовательного подхода. ЮНОПС намерено использовать свои навыки в сфере управления проектами для повышения эффективности управления и распространения накопленного опыта в области осуществления закупочной деятельности и создания инфраструктуры.

С. Обеспечение эффективного функционирования организации

14. Свидетельством стремления ЮНОПС к обеспечению максимальной эффективности в своей работе являются прилагаемые им на постоянной основе усилия по укреплению «модели совершенствования ЮНОПС». По мере осуществления своего стратегического плана ЮНОПС набирается опыта в использовании данной модели и продолжает работу по внедрению этого подхода в основные рабочие процессы⁷.

15. ЮНОПС привержено поддержанию высокого качества и продвижению прогрессивных методов осуществления проектов в интересах своих партнеров.

⁶ Ссылка на резолюции 56/76, 58/129, 60/215 и 62/211 Генеральной Ассамблеи и «Руководящие принципы сотрудничества между Организацией Объединенных Наций и коммерческим сектором».

⁷ Реализация ЮНОПС разработанных Европейским фондом управления качеством концепций является краеугольным камнем его модели совершенствования в соответствии с пунктом 63 стратегического плана ЮНОПС на 2014-2017 годы (DP/OPS/2013/3).

В рамках этого курса центральное место отводится обеспечению применения и внедрения международных стандартов и передового опыта, как в оперативной сфере, так и в сфере управления. Качество услуг ЮНОПС подтверждается сертификатами соответствия стандартам, которые ЮНОПС продолжает получать⁸, а также сертификатами, относящимися к сферам его ведения: закупочная деятельность, инфраструктура и управление проектами. ЮНОПС является первым учреждением системы Организации Объединенных Наций, получившим для своих инфраструктурных операций сертификацию на соответствие стандарту для систем управления деятельностью в области охраны труда и техники безопасности⁹.

16. основополагающими принципами модели совершенствования ЮНОПС являются транспарентность и подотчетность. ЮНОПС выступает в роли организатора и участника мероприятий, проводимых в рамках Международной инициативы в отношении транспарентности помощи, которая использует категории сектора развития, применяемые Комитетом содействия развитию (КСР) Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), для представления подробной информации по более чем тысяче мероприятий по всему миру. ЮНОПС будет продолжать, с опорой на передовой опыт и международные стандарты, работу по повышению качества представляемых докладов о результатах своей деятельности, в том числе и не в последнюю очередь об усилиях по обеспечению устойчивого характера предоставляемых услуг.

17. ЮНОПС открыто для перемен и приветствует инновации. В течение следующего двухгодичного периода его партнеры смогут воспользоваться результатами осуществления разработанной им программы внедрения и совершенствования новаторских методов деятельности. Как указано в стратегическом плане на 2014-2017 годы, ЮНОПС намерено провести охватывающую всю систему модернизацию инфраструктуры в сфере информационных технологий. Данный проект, который представляет собой инициативу по управлению переменами, исходящую от Административной канцелярии и курируемую руководством проекта, призван обеспечить коренное преобразование технологий, заложенных в основу глобального механизма ЮНОПС по предоставлению услуг.

18. ЮНОПС намерено максимально широко использовать имеющиеся инструменты в сфере информационных технологий для улучшения обмена знаниями и расширения сотрудничества между людьми и между организационными структурами. Применение современных методов обеспечения согласованного ведения деятельности и управления рисками будет содействовать утверждению принципов транспарентности и подотчетности. Для сохранения лидирующих позиций в условиях меняющейся обстановки в области развития ЮНОПС будет на постоянной основе вносить изменения в используемые им методы предоставления своим партнерам актуальных услуг с учетом возникающих новых условий. Этому будет способствовать отведение вопросам управления переменами центрального места в управленческой философии ЮНОПС.

⁸ Международная организация по стандартизации; стандарты ISO 9001 и ISO 14001.

⁹ Применяемый в международной практике британский стандарт для систем управления деятельностью в области охраны труда и техники безопасности. (OHSAS 18001)

II. Финансовый контекст

A. Финансирование развития

19. Глобальный финансово-экономический ландшафт меняется, и этот факт оказывает влияние на финансирование глобальной помощи на цели развития¹⁰. Как показывает проведенный КСР ОЭСР анализ, важность привлечения государственных и частных ресурсов на цели развития на международном и национальном уровнях будет возрастать. Дополнительный стимул усилиям в этой области должны придать намеченная на июль 2015 года третья Конференция по финансированию развития и проводимая в КСР работа по оценке объемов финансирования развития в период после 2015 года.

20. В этом контексте и по мере увеличения объема внутренних ресурсов возрастает роль правительств и общественных организаций развивающихся стран и стран со средним уровнем дохода. У ЮНОПС имеются все возможности для оказания таким партнерам в различных секторах развития поддержки в их работе, направленной на достижение стоящих перед ними целей в области развития.

21. Генеральный секретарь призвал вовлекать представителей частного сектора в деятельность по достижению целей в области устойчивого развития, которые предстоит утвердить¹¹. Для обеспечения функционирования основной части инфраструктуры и покрытия других потребностей в области развития, заложенных в основу указанных целей, будет необходимо мобилизовать значительные потоки частных инвестиций. Это потребует согласованных усилий по увеличению объема имеющихся средств сверх и помимо традиционной официальной помощи в целях развития. Таким образом, инициатива по обеспечению «соответствия поставленной цели» также направлена на эффективное распределение потоков частного финансирования. ЮНОПС во взаимодействии с частными инвесторами ведет поиск новаторских путей оказания совместными усилиями содействия в продвижении повестки дня в области устойчивого развития, способствуя также получению развивающимися странами доступа к инновационным источникам финансирования.

22. Хотя эта работа будет охватывать институциональных доноров и благотворителей, ЮНОПС стремится более тесно сотрудничать с партнерами из коммерческого сектора. ЮНОПС изучает в настоящее время возможности для привлечения на цели поддержки повестки дня в области устойчивого развития финансовых ресурсов по другим каналам, помимо официальной помощи на цели развития. В рамках данной оценки рассматриваются государственно-частные партнерства, в том числе анализируются способы, с помощью которых ЮНОПС могло бы выступать в качестве добросовестного посредника между правительствами, помогая как инвесторам, так и бенефициарам. ЮНОПС намерено выяснить, каким образом оно могло бы оказать партнерам содействие в обеспечении учета деловыми кругами проповедуемых Организацией

¹⁰ Совещание высокопоставленных должностных лиц Комитета содействия развитию, 7-8 октября 2014 года, Париж.

¹¹ «В связи со значительными финансовыми потребностями на цели устойчивого развития, финансирование необходимо привлекать из всех источников - национальных, международных, частных и государственных». SG/SM/16264-DEV/3137

Объединенных Наций ценностей при инвестировании в экономику развивающихся стран и стран со средним уровнем дохода.

В. Жизнеспособность бизнес-модели ЮНОПС на основе самофинансирования

23. Для поддержания жизнеспособности ЮНОПС как организации, действующей на основе самофинансирования, необходимо, чтобы объем его поступлений покрывал управленческие расходы и оперативные риски¹². С этой целью ЮНОПС внедрило пересмотренную политику ценообразования для своих клиентов, придерживаясь принципов справедливого распределения расходов и полной окупаемости. Для более точного определения объемов и отнесения прямых расходов к широкому кругу производственных процессов ЮНОПС опирается на принципы калькуляции расходов с учетом конкретных видов деятельности. Такой подход не только привел к повышению уровня транспарентности в отношении прямых расходов, но и позволил обеспечить значительное реальное снижение управленческих расходов¹³. ЮНОПС намерено, придерживаясь указанных принципов, продолжать практику проведения обзоров своего подхода к возмещению расходов и внесения в него необходимых изменений.

24. Следует отметить, что за счет более точного определения затрат на различные процессы и услуги ЮНОПС удалось повысить эффективность и результативность своей оперативной деятельности. В сочетании со стремлением к внедрению передового опыта и гармонизации процессов это позволило Управлению представить свои рабочие процессы в качестве продуктов операционных услуг. В соответствии со стратегическим планом на 2014-2017 годы ЮНОПС начало предоставлять услуги, связанные с управлением людскими ресурсами, на базе своего единого центра обслуживания, расположенного в Бангкоке. Управление намерено добиваться создания новых механизмов совместного обслуживания с целью повышения качества обслуживания и сокращения расходов в интересах своих партнеров. Это будет способствовать обеспечению согласованности действий, предпринимаемых в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций и в рамках инициативы «Единство действий».

25. В следующий двухгодичный период ЮНОПС приступит к осуществлению программы, призванной содействовать более последовательному совершенствованию и интеграции механизмов управления стратегическими и оперативными рисками и обеспечения соблюдения нормативных требований. В своей деятельности в области управления оперативными рисками, являющейся неотъемлемой частью процесса внутреннего контроля, ЮНОПС сможет опираться на механизм оценки показателей служебной деятельности персонала и возросший потенциал всей системы и отдельных процессов и имеющиеся ры-

¹² ЮНОПС функционирует на основе полного возмещения прямых затрат посредством отнесения издержек на конкретные счета и полного возмещения косвенных затрат за счет использования своей модели ценообразования. Снижение оперативных рисков обеспечивается посредством утверждения соответствующих норм (применительно к конкретным рискам) и создания оперативного резерва (применительно к потенциальным будущим рискам).

¹³ См. таблицу 3. План использования ресурсов.

чаги контроля. Дополнительными опорными элементами в этой работе будут полученные ЮНОПС сертификаты, передовой опыт, модель совершенствования, а также стремление к транспарентности и подотчетности. Управление стратегическими рисками позволяет той или иной конкретной организации устанавливать приоритетность стратегических альтернатив и мер по смягчению последствий. Определяющим фактором при этом являются финансовые и нефинансовые аспекты основных положений, касающихся управления служебной деятельностью организации, формируемые на базе применяемых ЮНОПС системы «сбалансированных показателей» и процесса ежеквартального обзора.

26. Для обеспечения возможностей адаптации к изменениям спроса на свои услуги ЮНОПС совершенствует свои инструменты прогнозирования. В сочетании с использованием гибких кадровых механизмов это позволит организации перераспределять ресурсы для поддержки своих партнеров, где и когда это необходимо.

С. Прогнозы, составленные с учетом достижения целевых показателей на 2014-2015 годы

27. Прогнозы на двухгодичный период 2014-2015 годов, основанные на проверенной финансовой ведомости за 2014 год и утвержденном бюджете на 2015 год, показывают, что ЮНОПС с большой вероятностью достигнет целевых показателей, намеченных в предыдущей бюджетной смете. Поступления на конец периода, как ожидается, составят 145 млн. долл. США, превысив целевой показатель в 139,2 млн. долл. США.

28. Как указано в финансовой ведомости ЮНОПС за 2014 год, по состоянию на середину двухгодичного периода ЮНОПС имело все возможности для достижения своей цели обеспечения значительного снижения управленческих расходов, как в реальном выражении, так и в сопоставлении с общим объемом поставленных товаров/услуг. Более того, прогнозируемый объем управленческих расходов на уровне 116,4 млн. долл. США значительно ниже целевого показателя на двухгодичный период, установленного на уровне 131,2 млн. долл. США.

29. Сокращение управленческих расходов стало результатом успешного отнесения прямых расходов на счет широкого круга рабочих процессов. Это позволило ЮНОПС более точно распределять прямые расходы между проектами, сокращая таким образом подлежащие возмещению косвенные расходы.

30. В рамках двухгодичного периода 2014-2015 годов объем ассигнований составит, по прогнозам, 13,1 млн. долл. США, что выше целевого показателя в 8 млн. долл. США. Превышение установленного уровня ассигнований может быть обусловлено деятельностью, осуществляемой ЮНОПС в нестабильных государствах, и теми проблемами, с которыми Управление там сталкивается. С точки зрения управления рисками, представляется весьма разумной используемая ЮНОПС практика резервирования средств для покрытия расходов, связанных с вероятными финансовыми последствиями этих операций.

31. Вследствие увеличения поступлений и уменьшения управленческих расходов ЮНОПС рассчитывает завершить двухгодичный период 2014-2015 годов с положительным сальдо в 14,2 млн. долл. США. С другой стороны, обязатель-

ства, связанные с медицинским страхованием сотрудников после выхода в отставку, скорее всего приведут к актуарным убыткам, которые, как ожидается, снивелируют профицит чистых поступлений. Поэтому, по расчетам ЮНОПС, в течение двухгодичного периода 2014-2015 годов объем оперативного резерва сохранится на прежнем уровне и на конец периода будет составлять, как и в его начале, 82,8 млн. долл. США.

D. Смета на 2016-2017 годы указывает на полное возмещение расходов

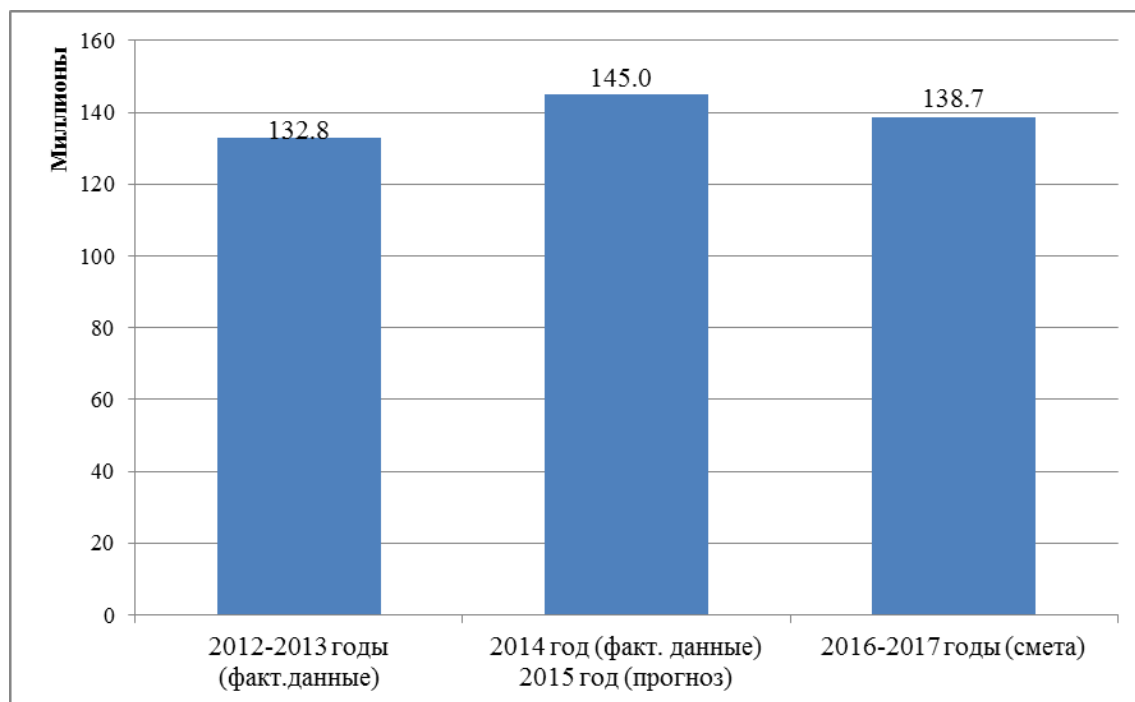
32. На двухгодичный период 2016–2017 годов целевой показатель поступлений определен в размере 138,7 млн. долл. США, что представляет собой незначительное снижение по сравнению с показателем, предусматривавшимся предыдущей бюджетной сметой и составлявшим 139,2 млн. долл. США. Соотношение прогнозируемых показателей с результатами деятельности за прошлые периоды показано на диаграмме 2. Приведенные на этой диаграмме данные о поступлениях за 2014–2015 годы рассчитаны как сумма фактических данных за 2014 год и прогнозируемых данных на 2015 год; данные на 2016–2017 годы приводятся на основании сметы, а данные за 2012–2013 годы представляют собой фактические финансовые показатели.

33. В 2014 году ЮНОПС подписало меморандум о взаимопонимании с Секретариатом Организации Объединенных Наций. В соответствии с этим меморандумом ЮНОПС намерено в течение следующего двухгодичного периода расширять свое сотрудничество со всеми подразделениями секретариата Организации Объединенных Наций. Исходя из эффекта экономии за счет масштаба и высокой эффективности тесного взаимодействия в рамках партнерства, меморандум предусматривает, в частности, реализацию программы возврата средств за счет уменьшения стоимости предоставляемых по линии ЮНОПС услуг, при условии соблюдения заранее установленных пороговых объемов. Уменьшение целевого показателя поступлений ЮНОПС на следующий двухгодичный период обусловлено именно этим фактором, а также снижением прогнозируемых косвенных расходов.

34. При составлении настоящей бюджетной сметы ЮНОПС исходило из задачи обеспечить безубыточность, в силу чего в конце двухгодичного периода величина оперативного резерва будет по-прежнему превышать минимально необходимый уровень.

35. На протяжении всего бюджетного периода ЮНОПС будет отслеживать динамику поступлений и расходов и, в соответствии с положением 14.02 финансовых положений, корректировать при необходимости бюджет, с тем чтобы управленческие расходы соответствовали меняющейся реальной ситуации. Если целевой показатель чистых поступлений не будет достигнут, то ЮНОПС уменьшит величину оперативного резерва в соответствии с правилами его предполагаемого использования, установленными в положении 22.02 финансовых положений.

Диаграмма 2
Динамика поступлений
(В млн. долл. США)



III. Результаты деятельности в области управления и таблица бюджетных показателей

36. В интересах стимулирования максимально эффективной работы ЮНОПС в своем стратегическом плане на 2014–2017 годы (DP/OPS/2013/3) сформулировало четыре цели в области управления. Эти цели определяют направление, в котором ЮНОПС предстоит осуществлять свою деятельность по обеспечению жизнеспособности его бизнес-модели на основе самофинансирования и превращению в организацию, способную претворить в жизнь намеченные планы. К числу этих целей относятся:

- a) признанная ценность;
- b) эффективность процесса;
- c) высокая квалификация сотрудников; и
- d) разумное финансовое управление.

А. Результаты деятельности в области управления обеспечивают основу для достижения максимальной эффективности работы

37. Как показано на диаграмме 3, три направления деятельности, соответствующие каждой из целей в области управления, обеспечивают надлежащие условия для действенной реализации планов ЮНОПС в сфере достижения максимальной эффективности работы и распространения информации об этих планах.

Диаграмма 3

Матрица результатов деятельности в области управления

Компоненты сбалансированной системы показателей	Цели в области управления	Соответствующие направления деятельности
Партнеры	А. Признанная ценность	- А1. Поставка товаров и услуг на уровне мировых стандартов в целях постоянного повышения эффективности работы - А2. Создание устойчивых партнерств - А3. Поддержание эффективных и транспарентных связей
Рабочий процесс	В. Эффективность процесса	- В1. Регулирование и оценка процессов с использованием контрольных показателей - В2. Повышение эффективности и результативности процесса - В3. Инновационная деятельность
Сотрудники	С. Высокая квалификация сотрудников	- С1. Развитие деловых партнерств - С2. Набор, повышение квалификации и признание роли талантливых специалистов - С3. Соблюдение ценностей Организации Объединенных Наций
Финансовое положение	Д. Разумное финансовое управление	- Д1. Обеспечение финансового контроля и эффективности - Д2. Возмещение издержек и справедливое распределение расходов - Д3. Инвестиции в инновационную деятельность

38. Очередность финансирования инициатив определяется на основе анализа того, какие меры по обеспечению максимальной эффективности работы ЮНОПС может принять в течение следующего двухгодичного периода, и с учетом имеющихся ресурсов.

Цель А. Признанная ценность: координация усилий по повышению эффективности работы партнеров

Направление деятельности А1. Поставка товаров и услуг на уровне мировых стандартов в целях постоянного повышения эффективности работы

39. С учетом принятия в 2015 году новой международной повестки дня в области развития ЮНОПС пересмотрит свою деятельность в соответствии с предполагаемыми целями в области устойчивого развития. В этом контексте

ЮНОПС будет поставлять товары и предоставлять услуги таким образом, чтобы заинтересованные стороны признавали, подтверждали и высоко оценивали их преимущества, а также чтобы эта деятельность носила устойчивый характер, соответствовала международным стандартам, осуществлялась с учетом признанной передовой практики и всегда соответствовала ожиданиям партнеров или превосходила их.

40. Для достижения этой цели ЮНОПС сосредоточится на четко определенном ассортименте товаров и услуг, осуществляя в этой связи целевые инвестиции в сферы, касающиеся методологии, знаний, инструментов, руководства и персонала.

41. Ожидается, что в таких областях, как управление проектами, инфраструктура и закупочная деятельность, спрос на высококачественные услуги сохранится. В рамках реализации проектов первоочередной задачей остается увеличение взносов на цели развития потенциала, например, путем создания механизма поддержки местных и региональных поставщиков. Кроме того, ЮНОПС является мировым лидером в таких сферах деятельности, как разработка проектов, ориентированных на достижение устойчивых результатов в области развития, укрепление потенциала в области управления остаточными рисками и разработка инструментария и методологий, позволяющих проводить анализ причин неудач, с тем чтобы обеспечить ликвидацию последствий и восстановление по принципу «сделать лучше, чем было».

Направление деятельности А2. Создание устойчивых партнерств

42. ЮНОПС рассчитывает на то, что правительства развивающихся стран останутся его основными партнерами, получая услуги либо непосредственно от ЮНОПС, либо опосредованно по линии программ, поддерживаемых партнерами Организации Объединенных Наций. В качестве члена соответствующих страновых групп Организации Объединенных Наций ЮНОПС будет по-прежнему участвовать в осуществлении Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития. ЮНОПС продолжит выстраивать партнерские отношения в рамках системы Организации Объединенных Наций, начиная с инициатив по развитию сотрудничества, связанного с закупочной деятельностью.

43. ЮНОПС будет опираться в своей работе на накопленный им опыт осуществления операций в нестабильных государствах и свои партнерские связи с частным сектором и намерено уделять пристальное внимание совершенствованию методов передачи знаний и потенциала, в том числе в рамках государственно-частных партнерств.

44. ЮНОПС предполагает и далее развивать отношения с правительствами-донорами, действующими на двусторонней основе, региональными организациями, международными финансовыми учреждениями, фондами и неправительственными организациями. Важнейшим подспорьем для Управления в этом плане будет разработанный им подход к регулированию отношений с ключевыми партнерами в сочетании с новой системой «организации взаимоотношений с клиентами».

Направление деятельности А3. Поддержание эффективных и транспарентных связей

45. ЮНОПС стремится быть лидером с точки зрения обеспечения подотчетности за результаты и транспарентности деятельности. ЮНОПС совершенствует системы управления, ориентированные на достижение результатов, и методы представления отчетности о результатах своей оперативной и управленческой деятельности. Важным фактором, способствующим достижению дальнейших успехов в этой области, будет его новая система общеорганизационного планирования ресурсов, внедрение которой позволит повысить его потенциал в плане соблюдения установленных норм и применения практических методов в сфере обеспечения открытости и транспарентности данных, а также представления докладов в соответствии с четырехгодичным циклом проведения всеобъемлющего обзора политики.

46. ЮНОПС повышает свои возможности в области осуществления мер обеспечения устойчивости и представления отчетности по ним, используя стандарты Глобальной инициативы в области отчетности, которые были разработаны при поддержке Всемирного банка и одобрены Программой Организации Объединенных Наций по окружающей среде.

Цель В. Эффективность процесса: эффективные и результативные процессы и системы оперативной деятельности

Направление деятельности В1. Регулирование и оценка процессов с использованием контрольных показателей

47. Для того чтобы и впредь отвечать растущим ожиданиям партнеров, ЮНОПС должно демонстрировать непрерывный рост показателей эффективности процессов. Разработанный им механизм управления процессами является отправной точкой для этих улучшений. ЮНОПС намерен обеспечить приведение основных рабочих процессов в соответствие с требованиями Американского центра по производительности и качеству. Это позволит осуществлять эталонное сравнение с показателями частных и государственных организаций мирового класса.

Направление деятельности В2. Повышение эффективности и результативности процесса

48. Проведенное в 2012 году исследование¹⁴ показало, что с точки зрения динамичности и числа поддерживаемых основных процессов система общеорганизационного планирования ресурсов ЮНОПС не вполне отвечает его оперативным потребностям. В результате было принято решение о разработке новой системы. Начиная с 2016 года, новая система будет постепенно внедряться во все определенные ЮНОПС основные рабочие процессы.

49. Широкая поддержка основных рабочих процессов является ключевым компонентом механизма реализации деятельности ЮНОПС, позволяющим обеспечить своевременное и последовательное предоставление высококачественных товаров и услуг во всех точках. ЮНОПС созданы единые глобальные центры обслуживания: Единый глобальный центр обслуживания в Бангкоке и Группа по предоставлению комплексных услуг в области оказания практиче-

¹⁴ Проводилось компанией “Гартнер групп” по поручению ЮНОПС.

ской консультативной помощи и поддержки в Копенгагене. Эти центры повысили эффективность рабочих процессов, связанных с решением широкого круга операционных задач. ЮНОПС продолжает изучать возможности достижения экономии за счет эффекта масштаба посредством предоставления единых услуг на общемировом и региональном уровнях.

Направление деятельности В3. Инновационная деятельность

50. В рамках своего мандата ЮНОПС будет стремиться содействовать инновационной деятельности и внедрению обеспечиваемых применением передовых методов стандартов экологической обоснованности. Это включает в себя продолжение сертификации стандартов в таких областях, как рациональное природопользование и охрана труда и производственная безопасность¹⁵. ЮНОПС будет также по-прежнему обеспечивать углеродную нейтральность своих операций.

51. В распоряжении ЮНОПС имеется значительный фонд средств, предназначенных для поддержания его способности оказывать партнерам необходимые им услуги в условиях растущих ожиданий с их стороны. В качестве примера можно привести разработку платформы для электронной торговли, внедрение которой позволит заключать долгосрочные договоры с поставщиками не только самому Управлению, но и партнерам из числа структур системы Организации Объединенных Наций, органов местного самоуправления, международных неправительственных организаций и международных финансовых учреждений.

Цель С. Высокая квалификация сотрудников: расширение прав и возможностей сотрудников и обеспечение эффективности их работы

Направление деятельности С1. Развитие деловых партнерств

52. ЮНОПС намерено сформировать квалифицированный кадровый состав, готовый выполнять возложенные на него функции в области управления проектами, инфраструктуры и закупочной деятельности. Управление продолжит концентрировать свои усилия на создании и поддержании кадрового резерва сотрудников, прошедших соответствующую аттестацию на уровне как самого Управления, так независимых внешних организаций, что позволит повысить возможности ЮНОПС в плане удовлетворения потребностей партнеров.

53. В целях содействия достижению необходимого уровня внутреннего потенциала для эффективного осуществления основных рабочих процессов на всех уровнях организации в рамках существующего коллектива сотрудников ЮНОПС будет формировать сеть дипломированных, квалифицированных и готовых к откомандированию советников по вопросам управления изменениями.

¹⁵ Стандарты ISO-14001 и OHSAS-18001

54. ЮНОПС намерено еще более укрепить свой внутренний потенциал в области управления кадрами за счет дополнительного задействования функций, предписанных недавно созданному единому центру обслуживания в Бангкоке. ЮНОПС планирует разработать и осуществить мероприятия по систематизации квалификаций сотрудников в целях выявления имеющихся и необходимых кадровых навыков и стандартизации структур, процессов, продуктов, профилей и описаний должностных обязанностей.

55. ЮНОПС будет инвестировать средства в оптимизацию порядка заключения «договоров с индивидуальными подрядчиками» в целях обеспечения удовлетворения потребностей партнеров и повышения своей конкурентоспособности в области привлечения и удержания персонала, обладающего соответствующими навыками и деловыми качествами. Управление намерено изучить потенциальные преимущества от применения основанного на использовании стандартных расценок метода расчета расходов на персонал.

Направление деятельности С2. Набор, повышение квалификации и признание роли талантливых специалистов

56. ЮНОПС стремится быть привлекательным работодателем для самых талантливых специалистов. Поэтому работа по внедрению и совершенствованию стратегий, инструментов, практических методов и систем, используемых при наборе кадров и управлении служебной деятельностью, будет продолжаться. В рамках этой работы будут формироваться кадровые резервы кандидатов на прием на работу для своевременного реагирования на запросы внутренних и внешних партнеров. Программы «введения в должность» призваны содействовать достижению высоких показателей служебной деятельности как новыми сотрудниками, так и руководителями старшего звена. ЮНОПС планирует проводить целенаправленные информационно-пропагандистские мероприятия в целях укрепления своих позиций в качестве работодателя.

57. ЮНОПС организует целый ряд курсов повышения профессиональной квалификации и предоставляет возможности для получения сертификации независимых организаций в соответствии с признанными международными стандартами. Организацией разрабатывается внутренняя программа сертификации специалистов для системы управления служебной деятельностью ЮНОПС. В стремлении выйти на лидирующие позиции в областях, предусмотренных его мандатом, а также определенных самим Управлением, и добиться признания в качестве кузницы преданных делу, эффективных руководящих кадров ЮНОПС продолжит работу по отбору, воспитанию и совершенствованию профессиональных навыков нынешних и будущих руководителей старшего звена.

58. Для усиления мотивации персонала ЮНОПС намерено продолжить осуществление и совершенствование своей программы награждения и поощрения сотрудников. Уровень приверженности сотрудников своему делу определяется на основе ежегодного опроса, результаты которого используются в работе по совершенствованию организации.

Направление деятельности C3. Соблюдение ценностей Организации Объединенных Наций

59. ЮНОПС намерено и в дальнейшем способствовать тому, чтобы организационная культура и нормы поведения персонала соответствовали основным принципам и ценностям Организации Объединенных Наций. Управление будет оказывать содействие инициативам Организации Объединенных Наций, предоставлять персоналу возможности обучения в рамках всей системы, обеспечивать завершение обязательных учебных курсов и поддерживать программу координаторов-резидентов.

60. ЮНОПС будет и далее стремиться укреплять свои показатели в гендерной сфере и продолжит оценивать свой прогресс, используя в качестве ориентира Общесистемный план действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин.

Цель D. Финансовое управление: управление финансовыми ресурсами в целях повышения эффективности процесса развития

Направление деятельности D1. Обеспечение финансового контроля и эффективности

61. ЮНОПС гарантирует подотчетность за вверенные ему ресурсы, одновременно стремясь помогать своим партнерам обеспечивать подотчетность с их стороны. ЮНОПС убеждено, что транспарентность играет важнейшую роль в обеспечении эффективного использования ресурсов.

62. ЮНОПС стремится выстраивать структуру управления на основе общих ценностей таким образом, чтобы с помощью четко определенных принципов ответственности и контроля можно было обеспечивать объективность проводимых оценок. Это позволяет функциональным подразделениям и группам контролировать результаты своей работы, не прибегая к чрезмерной регламентации. ЮНОПС намерено привести систему подотчетности в соответствие со своей общеорганизационной структурой.

63. В целях оптимизации процесса планирования и распределения ресурсов ЮНОПС примет меры по повышению качества финансовой информации и обеспечению ее своевременного представления. Своевременное ежемесячное закрытие финансовой отчетности является ключевым элементом финансового контроля и эффективности. Благодаря внедрению новых информационно-технических систем функциональные подразделения получают возможность на регулярной основе обновлять скользящие прогнозы по ключевым финансовым параметрам. Таким образом, каждое подразделение и организация в целом смогут улучшить порядок определения приоритетности ресурсов и адаптироваться к меняющимся условиям работы.

Направление деятельности D2. Возмещение и справедливое распределение затрат

64. В целях обеспечения стабильности своей модели самофинансирования ЮНОПС придерживается двухвекторного подхода. Во-первых, Управление последовательно привязывает прямые расходы к соответствующим направлениям деятельности в соответствии с принципами составления бюджета на основе

конкретных видов деятельности. Это обеспечивает более точное распределение расходов между внутренними и внешними проектами.

65. Во-вторых, ЮНОПС использует модель расчета ставок возмещения косвенных расходов, учитывающую соответствующие факторы роста издержек, связанные с повышением эффективности ЮНОПС. Это обеспечивает справедливое распределение расходов по проектам и уменьшает риски, сопряженные с изменением в составе портфеля проектов ЮНОПС. Отказавшись от уделения приоритетного внимания вопросу возмещения расходов, связанных с управлением ресурсами, ЮНОПС создает стимулы для направления выделяемых средств в наиболее перспективные для партнеров области деятельности, поощряя при этом использование национальных систем.

Направление деятельности D3. Инвестиции в инновационную деятельность

66. ЮНОПС стремится инвестировать часть своих поступлений в инновационную деятельность и партнерские связи. Ресурсы будут преимущественно направляться в области, определяемые целями в сфере управления. В качестве примера применительно к следующему двухгодичному периоду можно привести глубокую модернизацию инфраструктуры информационных технологий.

В. Целевые ресурсы и оптимизация структуры организации в целях достижения результатов

67. ЮНОПС подготовило свой бюджет на двухгодичный период 2016–2017 годов в соответствии с согласованным подходом к его оформлению, применяемым ПРООН, ЮНФПА и ЮНИСЕФ на основании решений 2010/32, 2011/10, 2012/27 и 2013/9, в которых Исполнительный совет утвердил согласованные подходы к классификации расходов, составлению бюджетов, ориентированных на конкретные результаты, и представлению бюджетов. Учитывая использование ЮНОПС бизнес-модели на основе самофинансирования, двухгодичный цикл представляется наиболее приемлемым периодом для планирования поступлений и расходов.

68. Организационная структура ЮНОПС обеспечивает эффективность и результативность услуг, предоставляемых партнерам, и четко определяет функции, полномочия и обязанности в масштабах всей организации. Ориентировочные результаты и бюджетные рамки на двухгодичный период 2016–2017 годов непосредственно увязаны с общеорганизационной структурой ЮНОПС, пересмотренной в начале 2015 года (диаграмма 1).

69. В настоящем разделе матрица результатов в области управления и бюджетные рамки ЮНОПС рассматриваются в контексте семи согласованных функциональных блоков. В таблице 1 приводятся с разбивкой по функциональным блокам ключевые показатели эффективности вместе со связанными с ними базовыми и целевыми показателями, а также ресурсы.

Таблица 1

Целевые показатели и ресурсы для достижения результатов в области управления с разбивкой по функциональным блокам

Согласованный функциональный блок	Показатель эффективности	Базовый показатель	Целевой показатель на 2016-2017 годы	Управленческие ресурсы на 2016-2017 годы
Руководство и общеорганизационное управление	Достижение целевого показателя чистых поступлений, утвержденного Исполнительным советом	100% (2014 год)	100%	15,3 млн. долл. США
	Доля подразделений ЮНОПС, которые, согласно оценкам, успешно обеспечивают соответствие сертификациям независимых организаций	100% (2014 год)	100%	
Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникации и мобилизация ресурсов	Увеличение числа новых и продленных договоров с проверенными ключевыми партнерами	724 млн. долл. США (2014 год)	15%	24,3 млн. долл. США
	Соблюдение ЮНОПС стандартов МИТП*	100% (2014 год)	100%	
Надзор, управление и оперативная поддержка страновых отделений	Доля проектов, регулярно оцениваемых по критериям успешности проектов, принятым в ЮНОПС	93% (четвертый квартал 2014 года)	100%	30,9 млн. долл. США
Общеорганизационное управление людскими ресурсами	Общий показатель задействования персонала	Будет установлен позднее	Будет установлен позднее	9,4 млн. долл. США
	Доля женщин в руководящем звене ЮНОПС по всему миру	31% (2014 год)	35%	
Безопасность персонала и помещений	Доля помещений, в которых обеспечено соблюдение минимальных оперативных стандартов безопасности	92% (2014 год)	90%	0,3 млн. долл. США
Общеорганизационное управление финансовыми ресурсами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами	Обеспечение вынесения заключений ревизоров без оговорок по каждому году двухгодичного периода	100% (2012-2013 годы)	100%	38 млн. долл. США
Общеорганизационный надзор и контроль качества	Доля сотрудников, представляющих обязательные декларации о доходах	100% (2014 год)	100%	7,4 млн. долл. США

* МИТП — Международная инициатива по обеспечению транспарентности помощи

Руководство и общеорганизационное управление

70. *Определение.* Согласованный функциональный блок «руководство и общеорганизационное управление» соответствует общеорганизационной функции ЮНОПС «стратегическое управление и руководство», которая выполняется руководящим составом Управления по всему миру.

71. *Вопросы и описательная часть.* Данным функциональным блоком устанавливается подотчетность Директора-исполнителя перед Исполнительным советом за осуществление стратегического плана на 2014–2017 годы и достижение соответствующих целевых показателей в отношении результатов в области управления, указанных в двухгодичных бюджетах. Эта общеорганизацион-

ная функция отражает ответственность руководства и поддержку дальнейшего поощрения ценностей ЮНОПС во всех подразделениях организации.

72. Данная общеорганизационная функция позволяет Директору-исполнителю, с опорой на имеющиеся инструменты контроля оперативной деятельности, требовать от руководящих работников, чтобы они отчитывались за достижение результатов в области управления и за свой вклад в результаты оперативной деятельности.

73. *Подотчетность и объем финансирования.* Стратегическое управление и руководство финансируются в рамках всех подразделений общеорганизационной структуры. Ответственность за это возлагается на Административную канцелярию и на руководителей старшего звена в рамках всей организации. Сметный объем финансирования составляет 15,3 млн. долл. США.

Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникации и мобилизация ресурсов

74. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникации и мобилизация ресурсов» охватывает две общеорганизационные функции ЮНОПС: «развитие рабочих процессов» и «коммуникации».

75. *Вопросы и описательная часть.* С учетом обретения ЮНОПС все более обширного опыта управления внешними связями в 2014 году была создана Группа по практике отношений с партнерами для стимулирования установления новых и расширения существующих партнерств в сотрудничестве со всеми функциональными и региональными подразделениями ЮНОПС. Как Группа по практике отношений с партнерами, так и Группа по практике коммуникаций подотчетны непосредственно Директору-исполнителю, что является свидетельством актуальности расширения контактов с государствами-членами, донорами и правительствами стран – получателей помощи.

76. Группа по практике отношений с партнерами взаимодействует с руководством региональных и страновых отделений по вопросам развития деятельности, создавая одновременно рамочную структуру для контактов с руководителями ключевых партнеров, что позволяет ЮНОПС удовлетворять потребности партнеров в глобальном масштабе.

77. *Подотчетность и уровень финансирования.* В данной области ответственность распределяется между Группой по практике отношений с партнерами, Группой по практике коммуникаций и руководством всех региональных отделений ЮНОПС. Сметный уровень финансирования составляет 24,3 млн. долл. США.

Надзор, управление и оперативная поддержка полевых/страновых отделений

78. *Определение.* Согласованный функциональный блок «надзор, управление и оперативная поддержка полевых/страновых отделений» охватывает четыре общеорганизационные функции ЮНОПС: управление проектами, создание инфраструктуры, закупочная деятельность и правовые вопросы.

79. *Вопросы и описательная часть.* Три вида практической деятельности ЮНОПС призваны обеспечивать, чтобы его продукты и услуги способствовали созданию оптимальных, по признанию партнеров, ценностей, в процессах их производства, предоставления и управления использовались устойчивые подходы, а специалисты, принимающие участие в этих процессах, действовали согласованно и повышали свой профессиональный уровень.

80. Управление проектами является главным механизмом ЮНОПС по эффективному предоставлению как внешних, так и внутренних услуг. Функция управления проектами гарантирует применение при осуществлении всех проектов разработанной ЮНОПС методологии управления проектами, обеспечивающей качество, оперативность и результативность при эффективности расходов.

81. ЮНОПС играет заметную роль в разработке и поставке систем физической инфраструктуры и намерено укреплять свой потенциал и свои позиции в этой области. ЮНОПС ставит задачу уменьшения риска бедствий в центр своих усилий по достижению намеченной Организацией Объединенных Наций цели построения устойчивого, в том числе к внешним воздействиям будущего, стремясь обеспечить при этом, чтобы подготовка программ и разработка проектов осуществлялись на основе оценки рисков.

82. Возросшее внимание к вопросу эффективности процессов развития обусловливает усиленный акцент на эффективности и устойчивости закупочной деятельности государств. ЮНОПС планирует создание механизма, который будет содействовать наращиванию потенциала местных и региональных поставщиков.

83. ЮНОПС целенаправленно выделяет ресурсы на цели оказания консультативной помощи, организации учебной подготовки и разработки рекомендаций по вопросам осуществления политики ЮНОПС, в первую очередь в области практических аспектов предоставления услуг и управления. Одним из последних примеров шагов, направленных на внедрение единого обслуживания, является правовая поддержка, предоставляемая Группой комплексных услуг по оказанию практической консультативной помощи и поддержки.

84. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за деятельность в этой области возлагается на руководителей региональных подразделений ЮНОПС, группу по практике в области формирования инфраструктуры, группу по практике управления проектами, группу по практике закупок, группу по юридической практике, группу комплексных услуг по оказанию практической консультативной помощи и поддержки, а также на все функциональные подразделения, предоставляющие операционные услуги и осуществляющие поддержку рабочих процессов и ведение отчетности, которые необходимы для обслуживания операций. Сметный объем финансирования составляет 30,9 млн. долл. США.

Общеорганизационное управление людскими ресурсами

85. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общезорганизационное управление людскими ресурсами» охватывает общезорганизационную функцию ЮНОПС «людские ресурсы».

86. *Вопросы и описательная часть.* В целях предоставления связанных с персоналом услуг в глобальных масштабах и обеспечения их высокой эффективности ЮНОПС были созданы Единый глобальный центр обслуживания в Бангкоке и Группа комплексных услуг по оказанию практической консультативной помощи и поддержки в Копенгагене. В течение двухгодичного периода 2016-2017 годов ЮНОПС будет уделять особое внимание дальнейшему увеличению доли предоставляемых с помощью указанного центра услуг административного управления персоналом.

87. В целях привлечения специалистов высокого класса ЮНОПС намерено содействовать укреплению своего авторитета в качестве работодателя посредством организации целевых информационно-просветительских программ. Будут продолжены усилия по созданию условий, способствующих успешному «введению в должность» новых сотрудников и непрерывному повышению их квалификации на протяжении всего периода их службы в ЮНОПС.

88. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за проведение соответствующей политики в этой области возлагается на Группу по практике управления людскими ресурсами и преобразованиями, в то время как ответственность за оперативную реализацию лежит совместно на Едином глобальном центре обслуживания и Группе комплексных услуг по оказанию практической консультативной помощи и поддержки. Сметный объем финансирования составляет 9,4 млн. долл. США.

Безопасность персонала и помещений

89. *Определение.* Согласованный функциональный блок «безопасность персонала и помещений» охватывает общеорганизационную функцию ЮНОПС «безопасность».

90. *Вопросы и описательная часть.* Обеспечение безопасности имеет жизненно важное значение с точки зрения осуществления проектов ЮНОПС. Связанные с поддержанием безопасности расходы покрываются в основном непосредственно за счет соответствующих проектов.

91. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на персонал в штаб-квартире и на местах в соответствии с порядком распределения ответственности за систему обеспечения безопасности в Организации Объединенных Наций. Начальник службы безопасности ЮНОПС в Группе по общеорганизационной поддержке, действуя от имени Директора-исполнителя, отвечает за обеспечение соблюдения политики Организации Объединенных Наций в области управления. Сметный объем финансирования из бюджета управленческих расходов составляет 0,3 млн. долл. США.

Общеорганизационное управление финансовыми ресурсами, информационно-коммуникационными технологиями и административными структурами

92. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общеорганизационное управление финансовыми ресурсами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами» охватывает три общеорганизационные функции ЮНОПС: «финансы», «информационно-коммуникационные технологии» и «общее административное обслуживание».

93. *Вопросы и описательная часть.* Опираясь на достигнутые в сфере финансовой деятельности результаты, ЮНОПС будет продолжать усилия по поддержанию стабильности своей модели самофинансирования. ЮНОПС наладит работу соответствующих механизмов контроля и подотчетности на основе соответствующих международных стандартов. В качестве первого шага в рамках усилий, направленных на повышение эффективности своих вспомогательных процессов, ЮНОПС объединило финансовые и административные функции трех групп глобальной практики, передав их в сферу ведения Группы комплексных услуг по оказанию практической консультативной помощи и поддержки, и будет придерживаться этого принципа в предстоящий двухгодичный период.

94. Информационно-коммуникационные технологии поддерживают рабочие процессы ЮНОПС, а также его деятельность по поставке продуктов и предоставлению услуг. Как правило, эта функция находится в ведении Группы по практике общеорганизационной поддержки, однако в предстоящий двухгодичный период в рамках программы инновационной деятельности и модернизации планируется внедрить новую инфраструктуру в сфере информационных технологий. ЮНОПС продолжит прилагать активные усилия по разработке и применению административных правил и процедур. ЮНОПС также продолжит усилия по налаживанию тесного взаимодействия между организациями системы Организации Объединенных Наций, расположенными в «городе ООН» в Копенгагене.

95. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на Группу по финансовой практике, Группу по практике общеорганизационной поддержки и Программу инновационной деятельности и модернизации. Сметный объем финансирования составляет 38 млн. долл. США.

Общеорганизационный надзор и контроль качества

96. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общеорганизационный надзор и контроль качества» охватывает следующие общеорганизационные функции ЮНОПС: внутренняя ревизия и расследования, обзор контрактов и имущества и вопросы этики; а также функции Стратегической консультативной группы экспертов и Консультативного комитета по ревизии.

97. *Вопросы и описательная часть.* Группа по внутренней ревизии и расследованиям будет продолжать оказывать помощь руководству ЮНОПС в оценке и повышении действенности, эффективности и результативности систем контроля ЮНОПС, его деловой практики и методов использования ресурсов в целях достижения надлежащих результатов. Группа предоставляет Директору-исполнителю и руководящим органам ЮНОПС гарантии качества в отношении

процессов руководства и управления рисками и механизмов внутреннего контроля.

98. Бюро по вопросам этики ЮНОПС оказывает Директору-исполнителю помощь в пропаганде самых высоких стандартов добросовестности и в формировании культуры этики, транспарентности и подотчетности в ЮНОПС с целью обеспечения гарантий профессионального отношения к своим обязанностям со стороны всех сотрудников и соблюдения ими Устава Организации Объединенных Наций. Стратегическая консультативная группа экспертов и Консультативный комитет по ревизии предоставляют Директору-исполнителю внешние независимые консультации.

99. ЮНОПС продолжит осуществлять контроль качества своих закупочных функций. Эффективность этого процесса планируется повысить за счет создания институциональных структур, стимулов для подготовки документов высокого качества и автоматизации процессов.

100. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за деятельность возлагается на Группу по внутренней ревизии и расследованиям, главного исполнительного сотрудника по закупкам, Комитет штаб-квартиры по контрактам и имуществу и Бюро по вопросам этики. Этот функциональный блок предусматривает также покрытие расходов на внешний надзор, обеспечиваемый Комиссией ревизоров Организации Объединенных Наций и Объединенной инспекционной группой. Сметный объем финансирования составляет 7,4 млн. долл. США.

IV. Бюджетная смета на двухгодичный период 2016–2017 годов

101. Жизнеспособность ЮНОПС как организации, работающей по принципу самофинансирования, требует, чтобы его поступления соответствовали его затратам на управление. В этой связи целевой показатель поступлений за двухгодичный период в размере 138,7 млн. долл. США служит в качестве рамок для составления управленческого бюджета ЮНОПС на 2016-2017 годы.

102. ЮНОПС поставило цель сократить в двухгодичном периоде 2016–2017 годов управленческие ресурсы на 9 процентов в реальном выражении по сравнению с предыдущим двухгодичным периодом. Бюджетная смета в размере 138,7 млн. долл. США включает управленческие ресурсы на сумму 125,6 млн. долл. США и целевые ассигнования для покрытия непредвиденных расходов в размере 13,1 млн. долл. США. Для сравнения можно отметить, что бюджетная смета ЮНОПС на 2014–2015 годы включала управленческие ресурсы в объеме 131,2 млн. долл. США и целевые ассигнования для покрытия непредвиденных расходов в размере 8 млн. долл. США.

А. Сокращение ресурсов на цели управления при увеличении эффективности и результативности

103. Предполагается, что средний показатель инфляции в 2016–2017 годах будет составлять 2,5 процента в год¹⁶, что представляет собой величину, складывающуюся из годового показателя инфляции в размере 1,8 процента в штаб-квартире и среднегодового показателя инфляции в размере 3,4 процента во всех остальных местах службы.

104. Общее сокращение объема управленческих ресурсов является результатом прилагаемых ЮНОПС усилий по снижению расходов посредством повышения эффективности и результативности, что позволяет свести на нет неизбежное в ином случае увеличение ресурсов, а также предпринимаемых на систематической основе усилий по проведению соответствующих расходов по категории прямых расходов в соответствии с определениями финансовых положений и правил ЮНОПС.

105. Заложенные в смету ассигнования на непредвиденные расходы основаны на желании зарезервировать достаточные средства для покрытия потенциальных рисков. Ожидаемое увеличение может быть обусловлено присутствием ЮНОПС в нестабильных государствах и повышенными рисками, связанными с осуществлением проектов в таких условиях. Целевое выделение средств для покрытия расходов в случае неблагоприятного развития событий и возникновения непредвиденных обстоятельств представляет собой один из элементов многоуровневого подхода ЮНОПС к управлению рисками.

В. Соответствующая стратегии гибкая структура расходов по персоналу

106. В таблице 2 приводится общий обзор руководящих должностей ЮНОПС в бюджетной смете на 2016–2017 годы.

107. Изменения в должностях уровня директора свидетельствуют о становлении ЮНОПС в качестве сложившейся организации. Они отражают более активные усилия со стороны ЮНОПС, направленные на дальнейшее совершенствование практики поставки товаров и предоставления услуг во включенных в его мандат областях деятельности. Они также свидетельствуют об усилиях по совершенствованию стратегии ЮНОПС в области информационно-просветительской деятельности, прилагаемых с целью повышения его авторитета в сообществе, занимающемся вопросами развития, а также среди заинтересованных сторон в целом. Данные изменения отражают постепенное становление различных институциональных структур вокруг включенных в мандат ЮНОПС сфер полномочий и ключевых организационных функций.

108. Использование механизма «соглашений с индивидуальным подрядчиком» обеспечило для ЮНОПС ту гибкость, которой требует модель самофинансирования. В то же время стабильность организации опирается на некое базовое количество постоянных штатных должностей. Это нашло свое отражение в общем размере штатного расписания, предложенного на следующий двухго-

¹⁶ Показатели инфляции рассчитываются на основе информации, предоставляемой Международным валютным фондом.

личный период, которое обеспечивает сохранение организационных знаний и ключевых компетенций.

109. Запланированное на 2016–2017 годы количество штатных должностей, финансируемых за счет средств бюджета управленческих расходов, полностью совпадает с фактическим положением дел на середину 2015 года и приводится в таблице 5. В этой же таблице 5 приводятся детали, дополняющие информацию, содержащуюся в таблице 4, в которой представлена разбивка бюджетной сметы на 2016–2017 годы по сравнению с прогнозируемыми расходами на 2014–2015 годы по категориям расходов. Примечательно, что в течение следующего двухгодичного периода ЮНОПС не планирует каких-либо изменений в штатном расписании по сравнению с фактическим положением дел на середину 2015 года. Единственное ожидаемое увеличение бюджета на персонал обусловлено ростом расходов в связи с инфляцией.

Таблица 2

Руководящие должности, финансируемые за счет бюджета управленческих расходов

	ЗГС/ПГС	Д-2	Д-1	Итого
Должности на 2014-2015 годы	2	8	19	29
Изменения в штаб-квартире	0	3	-2	1
Изменения в региональных и партнерских структурах	0	0	1	1
Итого, изменения	0	3	-1	2
Должности на 2016-2017 годы	2	11	18	31

С. Прочие, не связанные с должностями, расходы остаются неизменными

110. Использование ЮНОПС в рамках двухгодичного периода 2014–2015 годов возможностей для повышения эффективности привело к тому, что бюджетный пакет на период 2016–2017 годов оказался по объему меньше бюджетной сметы на 2014–2015 годы. В то же время данный бюджет предусматривает большую гибкость в плане распределения ресурсов, например, для инвестиций.

111. Как указывалось выше, ЮНОПС наметило широкомасштабную повестку дня в области внедрения новой инфраструктуры информационных технологий. Для создания различных элементов инфраструктуры в течение предстоящего двухгодичного периода потребуется поддержка в виде дополнительных средств в размере 3 млн. долл. США на подрядные услуги, командировки и оперативные расходы сверх прогнозов на 2014–2015 годы.

112. ЮНОПС планирует нулевой реальный прирост расходов, связанных с приобретением мебели или оборудования и выплатой компенсаций, по сравнению с периодом 2014–2015 годов. Его операции были реструктурированы и адаптированы к действующей организационной структуре.

113. В следующем двухгодичном периоде ЮНОПС продолжит практику выделения управленческих ресурсов на протяжении всего года в соответствии с возникающими потребностями и возможностями. Ресурсы будут распределяться на оперативной и транспарентной основе с использованием ориентированных на результаты методов при прямом участии старшего руководства. Решения в отношении выделения ресурсов будут приниматься с учетом представляемых обоснований на конкретные цели и будут оцениваться на основании критериев, согласующихся со стратегией ЮНОПС, при уделении особого внимания инновациям, способствующим обеспечению устойчивости.

D. Выделение средств на реализацию ожидаемых целей в области устойчивого развития

114. Целевой показатель по ресурсам на цели управления на 2016-2017 годы включает в себя дополнительные инвестиции в технологии. ЮНОПС находится в процессе общесистемной модернизации, по завершении которой его технологическая база превратится в эффективный комплекс тесно увязанных между собой процессов. Благодаря внедрению новой системы общеорганизационного планирования ресурсов ЮНОПС сможет предложить своим партнерам основанные на более глубокой компьютеризации, более эффективные решения для оказания им помощи в достижении поставленных целей.

115. Помимо инвестирования в технологии ЮНОПС будет вкладывать средства в разработку актуальных продуктов и услуг для поддержки устойчивого развития, формирования партнерских отношений с правительствами, организациями и частными лицами, а также развития стратегических направлений в области предпринимательской деятельности. ЮНОПС стремится к обеспечению того, чтобы значительная доля годового бюджета приходилась на целевые инвестиционные фонды. ЮНОПС продолжает работу по повышению уровня внутренней транспарентности и подотчетности в отношении таких инвестиций и делает все для достижения результатов, отвечающих интересам как его партнеров, так и нуждающихся слоев населения.

Таблица 3
План использования ресурсов
(В млн. долл. США)

	<i>Бюджетная смета на 2014–2015 годы</i>	<i>2014 год (фактические данные) — 2015 год¹⁷ (сметные данные)</i>	<i>Бюджетная смета на 2016–2017 годы</i>
Имеющиеся ресурсы			
Оперативный резерв на начало периода	62,9	82,8	82,8
Итого, поступления на бюджетной основе ¹⁸	139,2	145,0	138,7
Итого, имеющиеся ресурсы	202,1	227,8	221,5
Используемые ресурсы			
Управленческие ресурсы	131,2	116,4	125,6
Ассигнования на покрытие непредвиденных расходов	8,0	13,1	13,1
Итого, используемые ресурсы	139,2	129,5	138,7
Остаток ресурсов			
Чистые поступления на бюджетной основе	0,0	15,5	0,0
Перерасчет ¹⁹ бюджетной основы по стандартам МСУГС*	-	-1,3	-
Профицит за период согласно МСУГС	-	14,2	-
Оперативный резерв на конец периода	62,9	82,8	82,8

* МСУГС = Международные стандарты учета в государственном секторе

¹⁷ По состоянию на 31 декабря 2013 года оперативный резерв ЮНОПС составлял 82,8 млн. долл. США. В 2014 году профицит ЮНОПС составил 9,9 млн. долл. США, в то время как в ведомости изменений чистых активов был отмечен дефицит в размере 14,2 млн. долл. США, связанный с актуарной оценкой материальных прав сотрудников на конец года, в результате чего остаток средств в оперативном резерве составил 78,5 млн. долл. США. Более подробная информация приводится в проверенной финансовой ведомости ЮНОПС за 2014 год. Согласно прогнозам, в 2015 году ЮНОПС получит профицит за данный период в сумме 4,3 млн. долл. США, в результате чего, по оценкам, остаток средств в оперативном резерве по состоянию на 31 декабря 2015 года составит 82,8 млн. долл. США.

¹⁸ Общий объем поступлений на бюджетной основе включает комиссионный сбор за управление (общая сумма поступлений за данный период) и чистую сумму финансового дохода согласно ведомости V финансовых ведомостей ЮНОПС.

¹⁹ Перерасчет бюджета согласно МСУГС показал профицит в соответствии с Примечанием 23 финансовой ведомости ЮНОПС. Необходимо провести перерасчет бюджетного профицита в соответствии с профицитом согласно МСУГС, поскольку последний показатель влияет на уровень оперативного резерва в соответствии с ведомостью III финансовых ведомостей ЮНОПС.

Таблица 4
Бюджетная смета с разбивкой по категориям расходов
(В млн.долл. США)

<i>Категория расходов</i>	<i>2014 год (фактические данные) 2015 год (сметные данные)</i>	<i>Увеличение расходов</i>		<i>Увеличение расходов (в долл. США)</i>	<i>Бюджетная смета на 2016–2017 годы</i>
		<i>В долл. США</i>	<i>В процентах²⁰</i>		
Должности	33,3	-	0,0	1,8	35,1
Общие расходы по персоналу ²¹	19,5	-	0,0	1,0	20,5
Поездки	8,0	0,4	5,1	0,4	8,8
Консультанты ²²	38,9	2,0	5,1	2,1	43,0
Оперативные расходы ²³	12,4	0,6	5,1	0,7	13,7
Мебель и оборудование	2,1	-	0,0	0,1	2,2
Компенсация расходов	2,2	-	0,0	0,1	2,3
Всего, расходы	116,4	3,0	2,6	6,2	125,6

²⁰ Показатели долей в процентах основаны на точных цифрах.

²¹ Включая расходы на пособия, страхование и обучение.

²² Включая «договоры с индивидуальными подрядчиками», гонорары местных и международных консультантов, подрядные услуги и коммерческие контракты.

²³ Включая общие оперативные расходы, представительские расходы, аренду, коммунальные услуги, техническое обслуживание и прочие расходы.

Таблица 5

Должности, финансируемые за счет средств бюджета управленческих расходов, с разбивкой по категориям и местам службы²⁴

	Бюджетная смета на 2016-2017 годы		
	Штаб-квартира	Региональные и партнерские структуры	Итого
ЗГС/ПГС	2	0	2
Д-2	7	4	11
Д-1	4	14	18
Другие должности международных сотрудников категории специалистов	43	47	90
Все остальные должности	18	25	43
Итого	74	90	164

²⁴ Общее текущее количество находящихся в ведении ЮНОПС штатных должностей, финансируемых по линии прямых и косвенных расходов, остается стабильным на уровне примерно 500 должностей с середины 2013 года, когда была представлена предыдущая бюджетная смета. В соответствии с содержащейся в представленном в 2012 году Четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (A/RES/67/226) просьбой Генеральной Ассамблеи «продолжать работу над сокращением управленческих расходов в попытке свести к минимуму требуемые ставки возмещения расходов в рамках существующих бюджетных механизмов», стратегический план ЮНОПС обязует организацию в соответствующих случаях «последовательно относить прямые издержки организации на счет проектов. (...) Это обеспечит более точное распределение издержек между проектами и с течением времени должно позволить ЮНОПС сократить общую сумму, подлежащую возмещению в виде косвенных издержек». В течение двухгодичного периода 2014-2015 годов ЮНОПС следовало этому курсу, продолжая принимать меры в целях обеспечения того, чтобы расходы на единые услуги по проектам надлежащим образом классифицировались как прямые расходы по проектам. Вследствие этого, расходы на должности, которые ранее возмещались по линии косвенных расходов, в настоящее время включаются в бюджет как прямые расходы по проектам для обеспечения точного возмещения расходов. В настоящее время в общей сложности 138 штатных сотрудников обеспечивают единые услуги по проектам и, таким образом, расходы по ним полностью или частично относятся на прямые расходы по проектам.