



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

Distr.: General
21 June 2017
Russian
Original: English

**Вторая очередная сессия 2017 года
5–11 сентября 2017 года, Нью-Йорк
Пункт 11 предварительной повестки дня
Управление Организации Объединенных
Наций по обслуживанию проектов**

**Бюджетная смета Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов
на двухгодичный период 2018–2019 годов**

Резюме

Бюджетная смета на двухгодичный период 2018–2019 годов основана на стратегическом плане ЮНОПС на 2018–2021 годы, который представляется Исполнительному совету на утверждение вместе с настоящим документом и заявлениями о цели, миссии и видении ЮНОПС. Механизм оценки результатов в ЮНОПС, состоящий из трех взаимодополняющих целей содействия и четырех целей в области управления, обеспечивает поддержку в осуществлении Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и выполнении требований четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций.

С учетом характера его основанной на спросе бизнес-модели ЮНОПС рассчитывает, что по сравнению с прогнозами периода 2016–2017 годов за двухгодичный период 2018–2019 годов произойдет небольшое увеличение поступлений. Эти ресурсы в области управления предназначены для содействия достижению целевых установок ЮНОПС на следующий двухгодичный период. Жизненно важную роль будут играть две инициативы по внутреннему реформированию: структурная реформа ЮНОПС и совершенствование его механизма по предоставлению услуг на основе постоянных инвестиций в информационно-коммуникационные технологии.

Предлагаемым бюджетом предусматривается целенаправленное выделение ресурсов на обеспечение соответствующих результатов в области управления, что способствует достижению ЮНОПС целей содействия. Для каждого результата устанавливается цель на двухгодичный период, а также показатели прогресса, о ходе достижения которых ЮНОПС будет отчитываться.



Будучи организацией, ориентированной на спрос и действующей на основе полного самофинансирования, ЮНОПС при подготовке настоящей бюджетной сметы не перестает заботиться об обеспечении своей финансовой стабильности. В середине двухгодичного периода 2016–2017 годов оперативный резерв по-прежнему остается выше минимального требования, установленного Исполнительным советом, что вселяет партнерам уверенность в том, что ЮНОПС может выполнять свои обязательства. В двухгодичный период 2018–2019 годов ЮНОПС планирует удержаться на уровне безубыточности и предполагает, что оперативный резерв будет оставаться на том же уровне, на каком он был по состоянию на конец 2016 года.

Бюджетной сметой на период 2018–2019 годов в размере 132,7 млн. долл. США предусматривается, по сравнению с бюджетной сметой на предыдущий двухгодичный период, увеличение управленческих ресурсов на 2,5 млн. долл. США в реальном выражении. Целевой показатель поступлений значительно вырос с 138,7 млн. долл. США в бюджетной смете на период 2016–2017 годов до 179,3 млн. долл. США на период 2018–2019 годов, что соответствует прогнозным темпам роста поступлений на период 2016–2017 годов за счет повышения внимания услугам, создающим добавленную стоимость. Помимо основных ресурсов в области управления, ЮНОПС, как того требует характер рисков, присущих его деятельности, выделит достаточный объем средств для предотвращения и устранения текущих рисков путем списаний и отчислений и создаст резервный фонд на случай возможных непредвиденных расходов для обеспечения готовности к будущим рискам. Уделяя повышенное внимание вопросам добавленной стоимости и качества, ЮНОПС будет также вкладывать средства в повышение качества своих процессов и уровня компетентности своего персонала.

Элементы решения

Исполнительный совет, возможно, пожелает: а) одобрить целевой показатель чистых поступлений; и б) одобрить целевые установки ЮНОПС на двухгодичный период в отношении его результатов в области управления и распределения ресурсов в поддержку достижения его целей содействия.

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. В каком направлении движется ЮНОПС: цели и задачи на период 2018–2019 годов	4
A. Предоставление эффективных услуг в сфере управленческой поддержки	5
B. Эффективное использование опыта технических специалистов	8
C. Увеличение объема ресурсов и повышение их эффективности	9
II. Насколько эффективно работает ЮНОПС: финансовый контекст	10
A. Жизнеспособность бизнес-модели ЮНОПС на основе самофинансирования.	10
B. Прогнозы указывают на возможность достижения целевых показателей на 2016–2017 годы	11
C. Смета на 2018–2019 годы демонстрирует наличие достаточной ресурсной базы	11
III. Как ЮНОПС будет достигать свои цели: результаты за 2018–2019 годы	13
A. Результаты в области управления создают основу для достижения целей содействия ЮНОПС	13
B. Целевые ресурсы и организации, задействованные в целях достижения результатов	20
IV. Каким будет управление в ЮНОПС: бюджетная смета на период 2018–2019 годов	26
A. Стабильные управленческие ресурсы с упором на качество и полезность	26
B. Соответствующая стратегии гибкая штатная численность работников	27
C. Выделение ресурсов для устранения рисков	28
D. Инвестиции в поддержку целей ЮНОПС	29
 Таблицы	
1. Целевые показатели и ресурсы для достижения результатов в области управления с разбивкой по функциональным блокам	20
2. Должности, финансируемые за счет бюджета управленческих расходов, с разбивкой по категориям и местам службы	27
3. План использования ресурсов	29
4. Бюджетная смета с разбивкой по категориям расходов	30
 Диаграммы	
1. Механизм оценки результатов в ЮНОПС	5
2. Глобальная структура ЮНОПС	7
3. Тенденции в области поступлений	12
4. Механизм оценки результатов управления	14
 Приложения (доступны на веб-странице Исполнительного совета)	
I. Методологическая записка о механизме оценки результатов в области управления и исполнения бюджета ЮНОПС	
II. Терминология	

I. В каком направлении движется ЮНОПС: цели и задачи на период 2018–2019 годов

1. На основе резолюций Генеральной Ассамблеи и решений Исполнительного совета государства-члены поручили ЮНОПС расширять возможности по осуществлению проектов путем установления партнерских отношений с правительствами, системой Организации Объединенных Наций и другими сторонами, включая частный сектор¹. Как представлено в стратегическом плане ЮНОПС на период 2018–2021 годов, функциональные сектора обслуживания настоящего мандата включают в себя управление инфраструктурой, закупками и проектами, а также управление людскими ресурсами и финансами и другие управленческие услуги.

2. Исполнительный совет с удовлетворением отметил заявления ЮНОПС о видении и миссии: «Наше видение состоит в построении мира, в котором люди смогут полноценно жить, опираясь на адекватную, устойчивую и прочную инфраструктуру, при эффективном и транспарентном использовании государственных ресурсов в сфере закупок и управления проектами. Наша миссия состоит в оказании помощи людям в создании лучших условий жизни, а странам — в обеспечении устойчивого развития»².

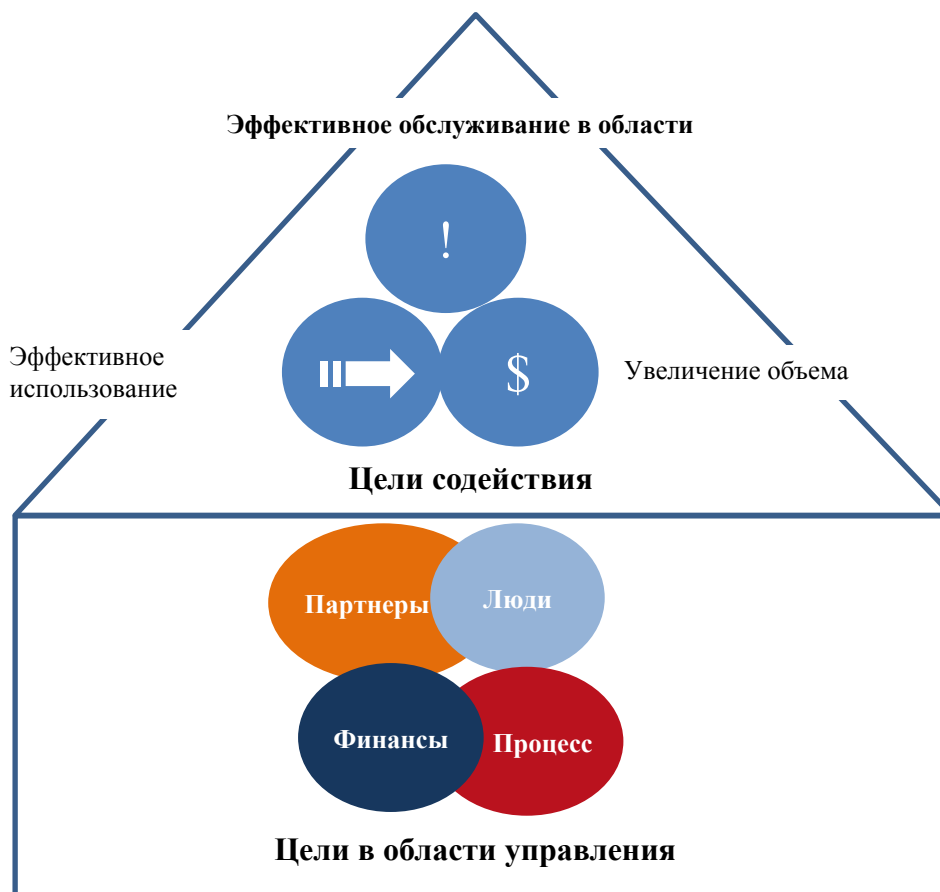
3. В стратегическом плане на период 2018–2021 годов подтверждается механизм оценки результатов в ЮНОПС, состоящий из трех взаимодополняющих целей содействия и четырех целей в области управления. Этот механизм будет направлять усилия ЮНОПС по оказанию содействия в осуществлении Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, выполнению требований четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики и предоставлению поддержки в реализации видения Генерального секретаря Организации Объединенных Наций.

4. Три цели содействия ЮНОПС представляют собой его ценностное предложение и целевые установки в рамках его мандатных областей на основе а) обеспечения партнерам возможности делать больше при меньших затратах с помощью *эффективных услуг в сфере управленческой поддержки*, предоставляемых на месте или в качестве общеорганизационного совместного обслуживания; б) содействия людям в достижении целей на индивидуальном, местном, национальном и глобальном уровнях путем *эффективного использования опыта технических специалистов* с опорой на международные нормы и стандарты; и с) оказания странам поддержки в *расширении объема и повышении результативности ресурсов*, имеющихся для осуществления Повестки дня на период до 2030 года. Четыре цели в области управления дополняют цели содействия и соответствуют целевой установке ЮНОПС на обеспечение общеорганизационной эффективности, качества и ответственного отношения к труду во всей его деятельности. Они дают представление о том, каким образом Управление будет проводить внутреннюю реформу и внедрять инновации с опорой на а) *ценность для партнера*; б) *высокую квалификацию сотрудников*; с) *эффективность процесса* и д) *руководство финансовой деятельностью*.

¹ Резолюция 65/176 Генеральной Ассамблеи; решения 2009/25, 2010/21, 2013/23, 2015/12, 2016/12 и 2017/16 Исполнительного совета.

² Решение 2016/19.

Диаграмма 1
Механизм оценки результатов в ЮНОПС



5. В бюджетной смете на период 2018–2019 годов показано, каким образом будут распределяться ресурсы для осуществления первого этапа стратегии ЮНОПС в следующем двухгодичном периоде. В настоящей главе описываются целевые установки, которым ЮНОПС будет следовать в целях содействия осуществлению видения Генерального секретаря и Повестки дня на период до 2030 года. В главе II приводится краткая информация о финансовых ресурсах, которыми будет располагать ЮНОПС для содействия осуществлению этих целевых установок на основе прогнозов на текущий двухгодичный период и сметы на следующий период. В главе III описываются результаты в области управления, которые должны быть достигнуты ЮНОПС в целях осуществления реформы системы управления и внедрения инноваций для обеспечения своего институционального соответствия поставленной цели. Наконец, в главе IV подробно представлена бюджетная смета на период 2018–2019 годов.

А. Предоставление эффективных услуг в сфере управленческой поддержки

6. Посредством предоставления эффективных услуг в сфере управленческой поддержки ЮНОПС будет способствовать решению задач, стоящих перед государствами-членами и партнерами Организации Объединенных Наций, и наращиванию их имплементационного потенциала в отношении всех 17 целей

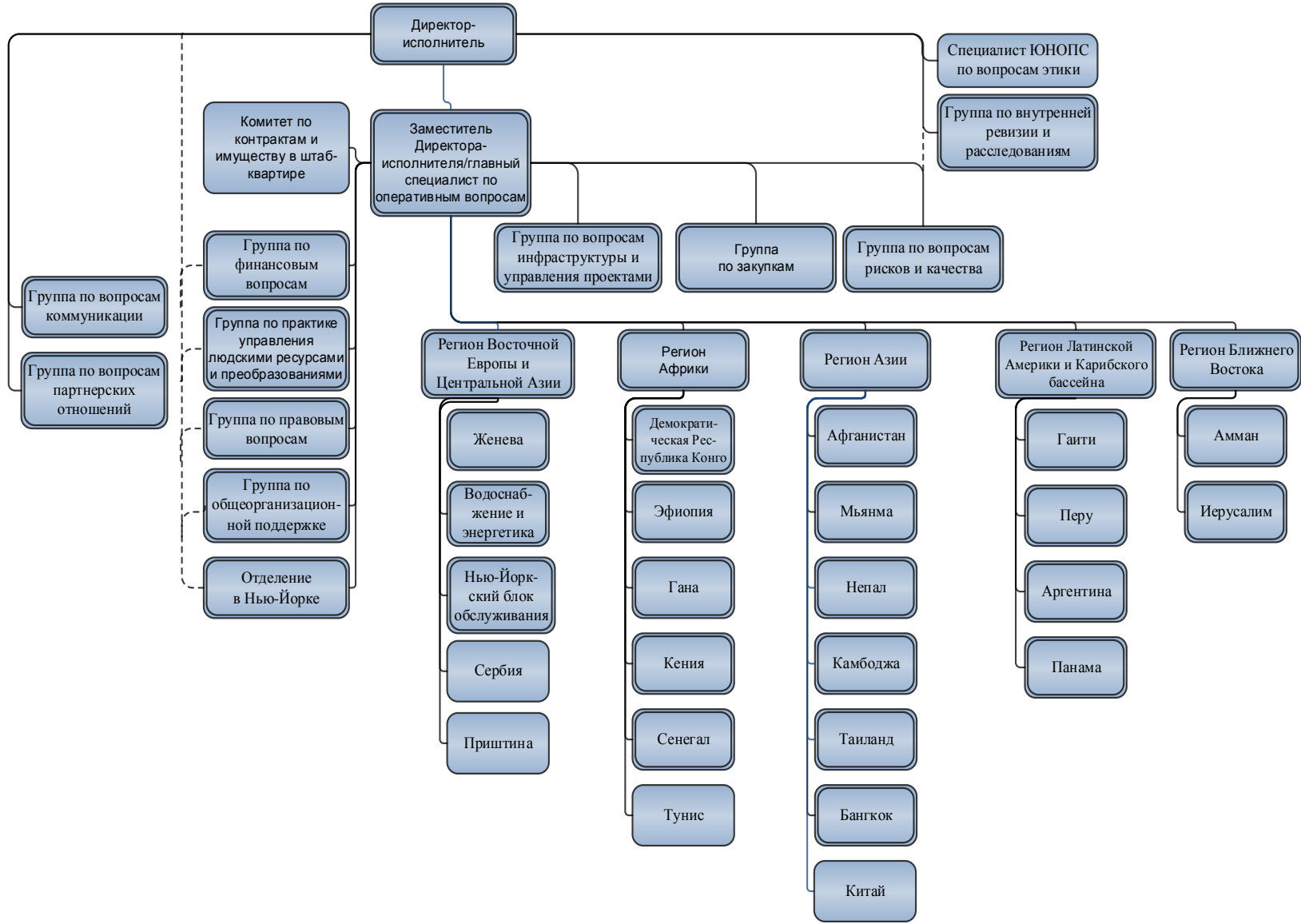
в области устойчивого развития. Учитывающая спрос бизнес-модель ЮНОПС позволяет ему адаптировать предлагаемые услуги к потребностям партнеров. Управление стремится быть эффективным, ориентированным на оказание услуг стратегическим партнером, обеспечивающим благодаря высоким стандартам своей деятельности достижение высококачественных результатов. В рамках этих усилий ЮНОПС стремится повысить эффективность своего умения оценивать качество обслуживания, включая оперативность процессов и их соответствие требованиям.

7. В ответ на призыв Генерального секретаря о реформировании системы управления ЮНОПС стремится добиться признания в Организации Объединенных Наций и за ее пределами в качестве надежного партнера в деле предоставления совместных услуг. ЮНОПС уже предоставляет вспомогательные услуги в таких областях, как людские ресурсы, финансовое управление, закупки, вспомогательные услуги и средства в области информационно-коммуникационных технологий, в качестве совместных услуг, а также обеспечивает секретариатское обслуживание международных инициатив. В качестве хорошо известных примеров можно привести обслуживаемый им веб-сайт «Глобальный рынок Организации Объединенных Наций», который 26 организаций системы Организации Объединенных Наций используют в качестве платформы для продажи своих товаров и поиска информации, и Единый глобальный центр обслуживания, предоставляющий услуги в области людских ресурсов и финансовой деятельности для партнеров Организации Объединенных Наций во всем мире. В мае 2017 года Европейский фонд управления качеством завершил оценку ЮНОПС, подтвердив его эффективность в удовлетворении потребностей партнеров с оперативностью и гибкостью, необходимыми для деятельности в самых сложных условиях³.

8. В течение двухгодичного периода 2018–2019 годов ЮНОПС предпримет дополнительные усилия по интеграции предлагаемых им услуг в сфере управленческой поддержки и будет предоставлять их в качестве более стратегически значимых решений для партнеров в Организации Объединенных Наций и за ее пределами. ЮНОПС будет предлагать более стандартизированные процедуры через посредство своего Единого глобального центра обслуживания, предлагая более широкие услуги в таких областях, как поддержка в сфере информационно-коммуникационных технологий, казначейство, управление грантами, закупки и людские ресурсы. Программа реформ системы управления и инновационной деятельности ЮНОПС включает в себя повышение эффективности оказания услуг на основе информационных технологий, в том числе путем использования надежной мобильной технологии для повышения качества взаимодействия между пользователями и администрацией. Примером использования усовершенствованных технологий является веб-сайт “UN Web Buy Plus”. Он был запущен ЮНОПС в марте 2017 года и позволяет партнерам эффективно закупать широкий ассортимент товаров и пользоваться услугами в системе поставок, тем самым укрепляя позиции ЮНОПС в качестве ценного поставщика услуг в области закупок.

³ По сравнению с предыдущей оценкой ЮНОПС улучшило общую оценку показателей своей работы до уровня 501–600 пунктов, при этом наивысшим является показатель 1000 пунктов.

Диаграмма 2
Глобальная структура ЮНОПС



9. В деле повышения эффективности Организации Объединенных Наций и усиления ее акцента на деятельности на местах ЮНОПС стремится быть одним из источников поддержки и инноваций. В соответствии с видением Генерального секретаря о превращении Организации Объединенных Наций в менее бюрократичную и более эффективную структуру ЮНОПС в рамках Сети по вопросам людских ресурсов Организации Объединенных Наций руководит работой одной рабочей группы, которая разрабатывает новый вид контракта для персонала, адаптированный к деятельности на местах, в котором льготы для работников сочетаются с уменьшением административной нагрузки и повышением финансовой предсказуемости.

В. Эффективное использование опыта технических специалистов

10. В ответ на спрос со стороны партнеров ЮНОПС стремится вносить ощутимый вклад в достижение странами ряда глобальных целей. Обладая возможностями и средствами для решения вопросов в области инфраструктуры и закупок, а также других оперативных вопросов, ЮНОПС готово предоставлять технических специалистов, помогая устанавливать связь между миром и безопасностью, устойчивым развитием и гуманитарной деятельностью. Проведенный в 2016 году опрос партнеров показал, что партнеры считают опыт технических специалистов ЮНОПС особенно актуальным в содействии достижению трех целей в области устойчивого развития: цели 9, касающейся промышленности, инноваций и инфраструктуры; цели 17, касающейся партнерства для достижения этих целей; и цели 3, касающейся охраны здоровья и благополучия всех. Партнеры также признают актуальность опыта ЮНОПС в отношении цели 6, касающейся чистой воды и санитарных услуг; цели 16, касающейся мира, справедливости и эффективных институтов; и цели 11, касающейся экологически устойчивых городов и населенных пунктов. Анализ деятельности ЮНОПС в 2015 и 2016 годах подтвердил, что его опыт хорошо согласуется с результатами опроса партнеров, проведенного в 2016 году, при этом 72 процента предоставленных ЮНОПС услуг сосредоточено вокруг четырех целей, которые, по прогнозам партнеров, будут пользоваться спросом в будущем.

11. Как отмечается в его стратегическом плане на период 2018–2021 годов, ЮНОПС будет предлагать партнерам больше комплексных программ и специализированных решений. Основой для этого является его сертифицированная модель обслуживания, на основе которой в целях оказания комплексных услуг ЮНОПС предлагает специализированные и учитывающие конкретные условия решения в области закупок и инфраструктуры, которые помогают правительствам решать задачи XXI века⁴. Благодаря этому ЮНОПС в силах предоставить поддержку программе «Путь Самоа», нацеленной на обеспечение малым островным развивающимся государствам возможности создания прочной, устойчивой инфраструктуры.

12. В области закупок ЮНОПС является признанным лидером, который в 2015 и 2016 годах был удостоен награды «Золотой уровень в области экологически ответственной закупочной деятельности» Королевского института закупок и поставок. ЮНОПС является одной из немногих организаций в мире, которым «золотой» уровень присваивался два года подряд. ЮНОПС предоставляет специальные консультационные услуги в области закупок для правитель-

⁴ ЮНОПС имеет следующие сертификаты: управление проектами: «Prince2», Институт управления проектами, Ассоциация по управлению проектами; закупки: Королевский институт закупок и поставок; инфраструктура: Международная федерация инженеров-консультантов; качество и окружающая среда: Международная организация по стандартизации; ISO 9001 и ISO 14001.

ств и других партнеров и стремится стать стратегическим партнером в создании потенциала для реформирования системы закупок. ЮНОПС считает, что эффективные, транспарентные, экономически эффективные и устойчивые методы закупок помогут наладить взаимодействие, отвечающее интересам партнеров и людей, нуждающихся в помощи.

13. В течение последующих четырех лет ЮНОПС будет создавать больше комплексных программ обслуживания и на основе расширения стратегического взаимодействия с партнерами — на более раннем этапе и на более высоком уровне в процессе принятия решений — будет помогать находить решения, оказывающие странам содействие в достижении их целей. В ответ на призыв Генерального секретаря уделять основное внимание практической деятельности и результатам ЮНОПС будет совершенствовать свою процедуру представления систематических докладов о стратегических и тактических результатах партнерских проектов, в том числе в рамках Международной инициативы в отношении транспарентности помощи.

С. Увеличение объема ресурсов и повышение их эффективности

14. В ответ на целевую установку Генерального секретаря на формирование партнерских отношений на трех уровнях, в том числе с частным сектором, ЮНОПС стремится получить признание в качестве партнера Организации Объединенных Наций, содействующего снятию препятствий на пути привлечения частного капитала в интересах устойчивого развития. В своем решении о среднесрочном обзоре Исполнительный совет признал растущий спрос на услуги ЮНОПС по «мобилизации ресурсов для выполнения Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, в том числе от частного сектора»⁵. В развитие своей инициативы инвестирования в социальную сферу ЮНОПС приступил к созданию институционального потенциала для оперативного выявления и финансирования социально значимых инвестиционных проектов. В настоящее время ЮНОПС прилагает усилия по осуществлению Повестки дня на период до 2030 года путем осуществления всеохватных инфраструктурных инвестиций в области возобновляемых источников энергии, доступного жилья и водоснабжения и санитарии.

15. В ответ на призыв Генерального секретаря об устранении дефицита финансовых средств для достижения глобальных целей, а также призыв государств-членов изыскать новые источники финансирования ЮНОПС станет одним из ресурсов для новаторских подходов к финансированию. В следующем двухгодичном периоде ЮНОПС продолжит разработку надежных структур руководства и управления рисками, связанными с мобилизацией инновационного финансирования, в том числе из частного сектора. В 2016 году в целях мобилизации ресурсов для отдельных партнерских проектов на основе массовых кампаний по сбору средств ЮНОПС ввело в эксплуатацию платформу «UNOPS Engage». В следующем двухгодичном периоде ЮНОПС планирует активизировать использование информационных технологий и вести поиск новых методов мобилизации ресурсов.

⁵ Решение 2016/19.

II. Насколько эффективно работает ЮНОПС: финансовый контекст

A. Жизнеспособность бизнес-модели ЮНОПС на основе самофинансирования

16. Для поддержания жизнеспособности ЮНОПС как структуры Организации Объединенных Наций, действующей на принципах самофинансирования, необходимо, чтобы объем его поступлений покрывал управленческие расходы и операционные риски⁶. Пересмотренная модель возмещения расходов ЮНОПС была внедрена с одобрения Исполнительного совета в 2013 году⁷. Хотя его принципы калькуляции расходов с учетом конкретных видов деятельности остаются неизменными, ЮНОПС постоянно совершенствует применение данной политики и дополняет ее внутренними инструкциями и внешними коммуникационными материалами. ЮНОПС подтверждает Исполнительному совету, что его механизм возмещения расходов соответствует требованиям, изложенным в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики⁸, и использует наилучшую практику, рекомендованную в «Независимой внешней оценке совместимости и согласованности методики возмещения расходов с резолюцией 67/226 Генеральной Ассамблеи»⁹.

17. На основе результатов внедрения механизма руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований и в целях дальнейшего развития своей модели возмещения прямых расходов ЮНОПС продолжит работу по переводу операций в свое функциональное подразделение по предоставлению комплексных услуг в области оказания практической консультативной помощи и поддержки и в Единый глобальный центр обслуживания в Бангкоке. Многие работники и правовые процессы уже интегрированы в эти подразделения, и в следующем двухгодичном периоде будет рассмотрен вопрос о возможном переводе туда финансовых и закупочных процессов. ЮНОПС также изучит вопрос о переходе от своей модели возмещения расходов по персоналу к стандартной модели возмещения расходов.

18. Что касается возмещения косвенных издержек, то риск будет все полнее учитываться в расчетах ЮНОПС своих комиссионных за управление средствами. Подверженность проекта риску будет отражаться в комиссионных за управление средствами пропорционально объему обязательств, которые принимает на себя ЮНОПС. Риск будет оцениваться на основе сочетания секторов и типов обслуживания в данном проекте. Для этого потребуются провести оценку всей системы расчета комиссионных за управление средствами, что планируется осуществить в течение двухгодичного периода 2018–2019 годов.

19. ЮНОПС внедряет модель основанного на принципах руководства, согласующуюся с его управленческим процессом. В целях содействия этому ЮНОПС учредит процесс ежеквартального анализа финансово-хозяйственной деятельности на основе последних данных о финансовой и не связанной с финансами деятельности, рисках и прогнозах. Это позволит старшему руковод-

⁶ ЮНОПС функционирует на основе полного возмещения прямых издержек посредством распределения расходов и косвенных издержек с помощью его формулы ценообразования. Риски, которые приходится покрывать за счет косвенных издержек ЮНОПС, смягчаются за счет отчислений и резервного капитала на случай непредвиденных расходов для покрытия возможных будущих рисков.

⁷ Решение 2013/33.

⁸ A/RES/71/243.

⁹ DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1.

ству участвовать в выявлении и решении нынешних и будущих проблем и замкнуть цикл управления.

В. Прогнозы указывают на возможность достижения целевых показателей на 2016–2017 годы

20. Прогнозы на двухгодичный период 2016–2017 годов, основанные на проверенной финансовой ведомости за 2016 год и утвержденном бюджете на 2017 год, показывают, что существует большая вероятность того, что ЮНОПС достигнет целевых показателей, намеченных в предыдущей бюджетной смете. Поступления на конец периода, как ожидается, составят 177,3 млн. долл. США, превысив целевой показатель в 138,7 млн. долл. США.

21. Как отражено в финансовой ведомости ЮНОПС за 2016 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 услуг. Прогнозируемый уровень управленческих расходов в размере 128,1 млн. долл. США лишь незначительно превышает целевой показатель на двухгодичный период в размере 125,6 млн. долл. США.

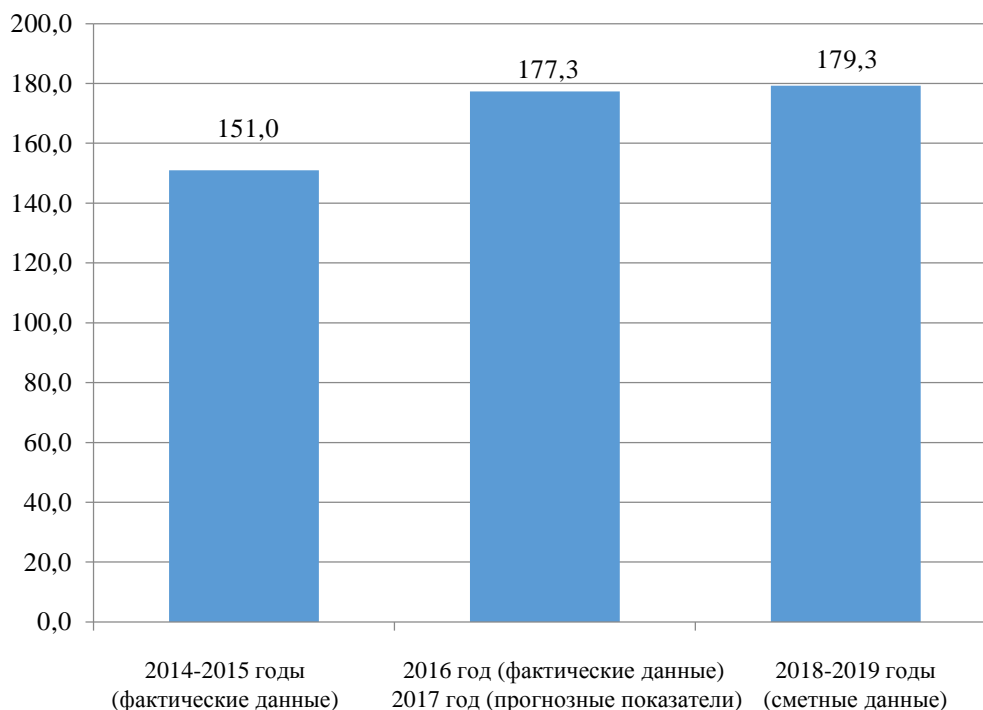
22. Рост поступлений за 2016–2017 годы обусловлен увеличением ставки возмещения расходов, поскольку общий объем предоставленных услуг сопоставим с объемом за предыдущий двухгодичный период. Это является одним из первых свидетельств того, что ЮНОПС стремится уделять больше внимания услугам, создающим добавленную стоимость, и также указывает на необходимость увеличения в течение двухгодичного периода 2018–2019 годов инвестиций в повышение качества и наращивание потенциала. По прогнозам, в текущем двухгодичном периоде объем отчислений будет меньше, чем планировался (4,9 млн. долл. США, по сравнению с намеченными в смете 13,1 млн. долл. США).

23. Вследствие увеличения поступлений, стабильных управленческих расходов и необходимости вкладывать дополнительные средства в его механизм по предоставлению услуг, ожидается, что на конец двухгодичного периода 2016–2017 годов ЮНОПС будет иметь положительное сальдо в размере 31,3 млн. долл. США. С учетом соответствующих корректировок ЮНОПС предполагает, что к концу двухгодичного периода 2016–2017 годов оперативный резерв будет оставаться на уровне 131,6 млн. долл. США, что соответствует уровню по состоянию на конец 2016 года.

С. Смета на 2018–2019 годы демонстрирует наличие достаточной ресурсной базы

24. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период 2018–2019 годов составляет 179,3 млн. долл. США, что представляет собой значительное увеличение по сравнению с показателем в размере 138,7 млн. долл. США, представленном в предыдущей бюджетной смете, и отражает рост ЮНОПС в прошлом двухгодичном периоде. Соотношение прогнозируемых показателей с результатами деятельности за прошлые периоды показано на диаграмме 3. На этой диаграмме поступления за 2016–2017 годы показаны в виде суммы фактических показателей за 2016 год и оценок на 2017 год; данные за 2018–2019 годы являются оценочными, в то время как данные за 2014–2015 годы представлены фактическими финансовыми результатами.

Диаграмма 3
Тенденции в области поступлений
(В млн. долл. США)



25. В соответствии с меморандумом о взаимопонимании между ЮНОПС и Секретариатом Организации Объединенных Наций, подписанном в 2014 году, после достижения согласованного порогового уровня совокупных сборов ЮНОПС предоставляет Секретариату возмещение расходов. В 2016 году собранные в ходе сотрудничества с Секретариатом сборы впервые обусловили необходимость такого возмещения. В соответствии с этим меморандумом в течение следующего двухгодичного периода ЮНОПС намерено расширять свое сотрудничество со всеми подразделениями Секретариата Организации Объединенных Наций. В 2016 году ЮНОПС подписало рекордное число новых обязательств. «Портфель заказов» (общий объем услуг, которые ЮНОПС должно предоставить в соответствии с подписанными соглашениями) указывает на то, что ЮНОПС может достичь намеченного целевого показателя поступлений. В бюджет на двухгодичный период 2018–2019 годов ЮНОПС включает статьи, финансируемые за счет его положительного сальдо, которые предназначены для осуществления инвестиций, возможных списаний, отчислений и создания резерва на случай непредвиденных расходов.

26. 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. На протяжении всего бюджетного периода ЮНОПС будет отслеживать динамику поступлений и расходов и в соответствии с положением 14.02 Финансовых положений, при необходимости, корректировать бюджет, с тем чтобы управленческие расходы соответствовали меняющейся реальной ситуации. Если целевой показатель чистых поступлений не будет достигнут, ЮНОПС уменьшит величину оперативного резерва в соответствии с пра-

вилами его предполагаемого использования, установленными в положении 22.02 Финансовых положений.

III. Как ЮНОПС будет достигать свои цели: результаты за 2018–2019 годы

27. В своем стратегическом плане на 2018–2021 годы ЮНОПС увязывает стратегические целевые установки в виде своих трех целей содействия со структурой управления, представленной четырьмя целями его сбалансированной системы учета результатов¹⁰. Цели в области управления обеспечивают, чтобы ЮНОПС соответствовало поставленным целям и чтобы управленческие ресурсы направлялись на содействие осуществлению Повестки дня на период до 2030 года и при этом содействовали реформе управления в Организации Объединенных Наций. Финансирование бюджета ЮНОПС в области управления, представленного в порядке согласованных функциональных блоков, будет увязываться с запланированными результатами через посредство общеорганизационных функций ЮНОПС¹¹.

A. Результаты в области управления создают основу для достижения целей содействия ЮНОПС

28. Как показано на диаграмме 4, каждой из целей в области управления соответствуют три направления деятельности, которые обеспечивают ЮНОПС возможности для реализации его стратегических планов и распространения информации об этих планах. Их осуществлению в следующем двухгодичном периоде будут содействовать две крупные инициативы в поддержку внутренней реформы ЮНОПС: внедрение механизма руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований и совершенствование механизма ЮНОПС по предоставлению услуг с помощью информационно-коммуникационных технологий.

Цель А. Ценность для партнеров

29. ЮНОПС является организацией, ориентированной на спрос и действующей на принципах самофинансирования, и поэтому его способность достигать и превышать ожидаемые партнерами результаты имеет решающее значение. Его цель в области управления в отношении партнерских отношений состоит в том, чтобы предоставлять услуги и новаторские решения, способствующие созданию ценности, признаваемой партнерами, в соответствии с международными стандартами и передовой практикой.

Направление деятельности А1. Управление ценностью для партнеров

30. Опираясь на свой опыт и спрос на высококачественные услуги, ЮНОПС будет повышать эффективность глобальных и местных механизмов по предоставлению услуг для своих секторов обслуживания: инфраструктуры, закупок, управления проектами, людских ресурсов и управления финансовой деятельностью. В качестве примеров можно привести увеличение числа обзоров проектных решений для проектов в области инфраструктуры и использование в

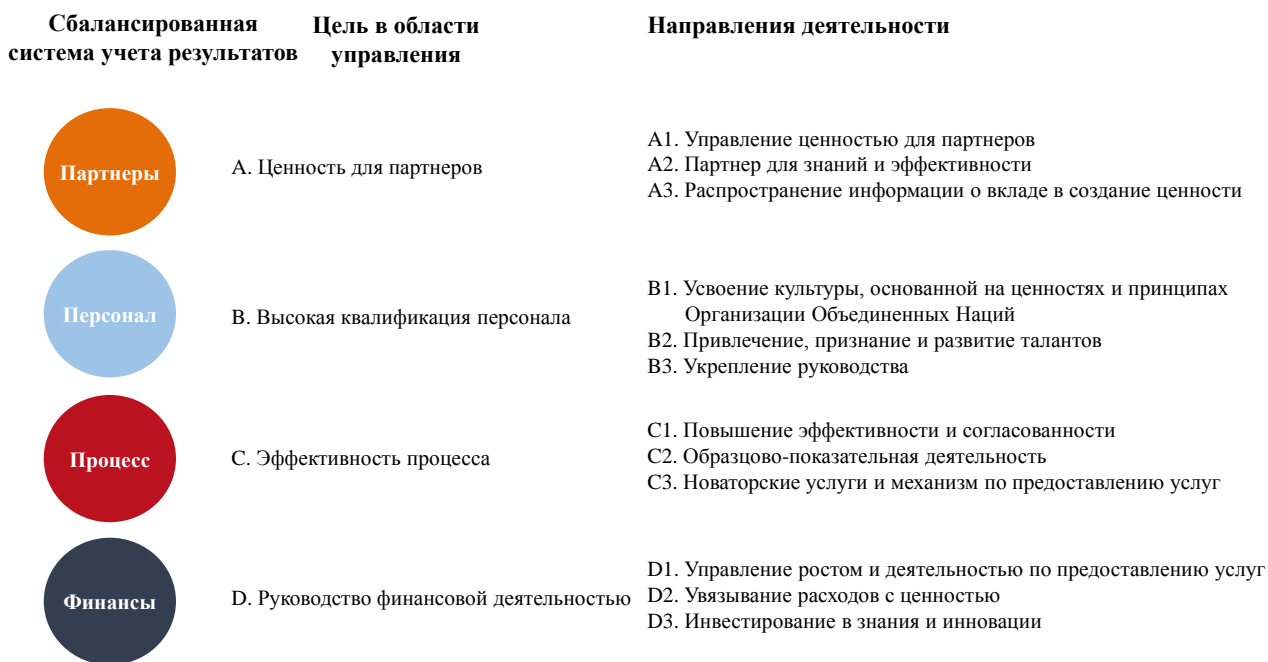
¹⁰ См. также диаграмму 1.

¹¹ Информация о соответствии институциональных функций ЮНОПС согласованным функциональным блокам содержится в приложении 1, диаграмма 2.

регионах опытных советников по вопросам управления проектами и инфраструктурой.

Диаграмма 4

Механизм оценки результатов управления



31. При оказании партнерам поддержки в достижении устойчивых результатов ЮНОПС стремится предоставлять высококачественные услуги и демонстрировать эффективность, оперативность и способность создавать ценность. Например, в целях оказания поддержки малым островным развивающимся государствам в их усилиях по смягчению последствий изменения климата и адаптации к нему ЮНОПС будет использовать опыт и знания своих специалистов в таких областях, как прочная, устойчивая инфраструктура и закупки.

32. ЮНОПС продолжает укреплять связи с различными партнерами, включая другие организации системы Организации Объединенных Наций. При этом будет применяться четкий подход к развитию партнерских отношений и управлению ими, учитывающий особенности местных, региональных и глобальных партнеров; кроме того, в ключевых точках будут создаваться новые подразделения для поддержания связи. Эти подразделения будут обслуживать все соглашения, подписанные с глобальными партнерами в сфере их ответственности, в то время как подход ЮНОПС, нацеленный на управление ключевыми партнерами, будет применяться на операционном уровне.

33. На всех уровнях, от штаб-квартиры до операционного уровня на местах, ЮНОПС будет и далее использовать ежегодные опросы партнеров в качестве средства получения откликов и новых импульсов. Для обеспечения большей удовлетворенности партнеров ЮНОПС начнет использовать индекс потребительской лояльности.

Направление деятельности А2. Партнер для знаний и эффективности

34. ЮНОПС признает ценность обмена знаниями и передовой практикой в деле обеспечения согласованного, эффективного осуществления проектов. ЮНОПС систематически расширяет свои возможности в области управления инфраструктурой и проектами, одновременно обеспечивая распространение ноу-хау об управлении инфраструктурой и проектами как внутри организации, так и среди партнеров.

35. В целях создания ценности для партнеров ЮНОПС использует знания и опыт своих технических специалистов в области инфраструктуры, закупок и управления проектами. Можно привести следующие примеры: укрепление потенциала государственных закупок и содействие проведению реформы государственных закупок в целях повышения эффективности и обновления; и содействие созданию устойчивой и надежной инфраструктуры в рамках секторов и между ними, в частности, в таких секторах, как энерго- и водоснабжение, транспорт, утилизация отходов и информационно-коммуникационные технологии, а также предоставление соответствующих вспомогательных средств для развития социальной инфраструктуры в области здравоохранения, образования и жилищного хозяйства.

36. ЮНОПС сосредоточивает свои усилия — на более раннем этапе и на более высоком уровне в процессе принятия решений — на разработке комплексных программ услуг, а также инструментов и подходов, которые обеспечивают стратегическое взаимодействие с партнерами в поисках учитывающих конкретные условия решений для удовлетворения их потребностей и достижения целей, к которым стремятся страны. Это связано со стремлением повысить ценность и увеличить объем услуг, предоставляемых глобальным партнерам, а также обеспечить интеллектуальное лидерство на основе партнерских отношений с академическими кругами, позволяющее ЮНОПС разрабатывать новаторские подходы к решению проблем в области развития.

Направление деятельности А3. Распространение информации о вкладе в создание ценности

37. ЮНОПС стремится к обеспечению транспарентности и прилагает усилия по восстановлению доступа в режиме реального времени к данным, касающимся всех текущих проектов, на своем информационном веб-сайте, а также к полному набору данных в соответствии со стандартами Международной инициативы в отношении транспарентности помощи.

38. ЮНОПС подтверждает свою приверженность оказанию поддержки в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года. Управление постоянно совершенствует свои процессы отчетности и анализа, с тем чтобы содействовать распространению информации о пользе, которую приносят его проекты партнерам и общинам, а также об осязаемых результатах многочисленных проектов. В рамках этих усилий осуществляется дальнейшая интеграция стандартов Глобальной инициативы по отчетности в деятельность ЮНОПС на уровне взаимодействия для обеспечения постоянной отчетности о результатах работы.

Цель В. Высокая квалификация персонала

39. В своей деятельности ЮНОПС опирается на кадры. Ключевое значение для поддержки нуждающихся людей имеет расширение прав и возможностей работников, с тем чтобы они могли демонстрировать неизменно высокие показатели, а также право считаться предпочтительным работодателем, который

привлекает и удерживает талантливую рабочую силу в обстановке, способствующей ответственному исполнению своих обязанностей.

Направление деятельности В1. Усвоение культуры, основанной на ценностях и принципах Организации Объединенных Наций

40. В рамках всех усилий по набору персонала и управлению талантами ЮНОПС стремится уделять комплексное, постоянное внимание проблемам многообразия и интеграции, например, улучшению гендерного и географического баланса (Север/Юг). ЮНОПС привержено укреплению своих рамок гендерной политики и методов в области людских ресурсов и выполнению требований Общесистемного плана действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин. В масштабах всей организации осуществляются гендерные инициативы, включая создание гендерной консультационной группы для облегчения диалога по гендерным вопросам. ЮНОПС привержено расширению представленности национальных специалистов, особенно из стран Южного полушария, среди своего персонала категории специалистов.

41. Учитывая значительное присутствие на местах, подавляющее большинство работников ЮНОПС являются гражданами, работающими в своих собственных странах и способствующими развитию местного потенциала. ЮНОПС привержено оказанию помощи в укреплении национального потенциала, где это необходимо, посредством консультаций, процессов передовой практики, подготовки кадров, обмена опытом и знаниями.

Направление деятельности В2. Привлечение, признание и развитие талантов

42. Общеорганизационные инициативы по набору, развитию и признанию талантов являются для ЮНОПС высшими приоритетами. ЮНОПС будет активно выявлять работников, стремящихся к карьерному росту и развитию, подбирая им такие функции в организации, которые обеспечивают оптимальное использование их навыков и способностей. Одним из шагов в этом направлении будет внедрение в систему набора талантов и управления служебной деятельностью нового набора критериев оценки деловых качеств ЮНОПС.

43. ЮНОПС намерено удвоить свои усилия по признанию талантов и совершенствованию планирования замещения кадров в отношении важнейших операционных функций, например, путем формирования кадрового резерва. ЮНОПС будет расширять свой резерв внешних талантов посредством активизации информационно-пропагандистской деятельности; выявлять местные таланты в тех странах, где оно осуществляет свою деятельность; и создавать возможности для национальных талантов и диаспоры.

44. ЮНОПС предлагает комплексный подход к обучению, включая развитие личных, профессиональных и лидерских качеств, уделяя основное внимание модели непрерывного обучения. ЮНОПС будет повышать эффективность своих усилий по использованию системы управления процессом обучения, которая помогает контролировать процесс обучения, включая обязательные курсы Организации Объединенных Наций, и добиваться его завершения обучающимися.

45. ЮНОПС будет совершенствовать свой договор индивидуального подряда с учетом потребностей партнеров и в целях повышения своей конкурентоспособности в области привлечения и удержания персонала, обладающего соответствующими навыками и деловыми качествами. В рамках сети по вопросам людских ресурсов Организации Объединенных Наций ЮНОПС работает над тем, чтобы предложить пересмотренные или новые условия договора найма

работника, которые позволят организациям системы Организации Объединенных Наций привлекать таланты на нынешних и будущих рынках труда и содействовать удовлетворению потребностей сектора развития.

46. Признавая высокую преданность своего персонала порученному делу, ЮНОПС стремится обеспечить, чтобы ценности, присущие культуре Организации Объединенных Наций, уравновешивались некоторыми элементами менталитета, характерного для частного сектора, на которых зиждется бизнес-модель ЮНОПС на принципах самофинансирования.

Направление деятельности В3. Укрепление руководства

47. Опираясь на положительные результаты опроса своего персонала, ЮНОПС старается сохранять высокий уровень преданности персонала своему делу, используя для этого такие мощные стимулы, как управление служебной деятельностью и развитие карьеры. Поэтому ЮНОПС укрепляет свою культуру обратной связи и усиливает ответственность за управление людскими ресурсами, дополняя это такими глобальными инициативами, как учебная подготовка по вопросам организации служебной деятельности.

48. Еще одним аспектом развития лидерских качеств работников является предоставление руководителям возможности управлять персоналом. ЮНОПС приступило к осуществлению нескольких соответствующих учебных инициатив, включая программу «Руководство персоналом в ЮНОПС».

49. Развитию качеств руководителя содействует не только совершенствование процессов и профессиональная подготовка, но и опора на практику эффективного управления преобразованиями и применения передового опыта. ЮНОПС будет расширять и укреплять свой существующий потенциал в области управления преобразованиями и методологию упреждающих действий в целях содействия развитию организации и смягчения последствий преобразований в реальных условиях деятельности ЮНОПС.

Цель С. Эффективность процесса

50. ЮНОПС продолжает работу по совершенствованию процесса. Оно планирует добиться ощутимого улучшения качества, эффективности и надежности своих операций путем упрощения и модернизации процессов на основе четких стандартов и делегирования полномочий с помощью информационных технологий.

Направление деятельности С1. Повышение эффективности и согласованности

51. ЮНОПС обеспечивает соответствие работы организации поставленной цели путем контроля и совершенствования процессов и операций в целях удовлетворения ожиданий партнеров и других заинтересованных сторон. Ключом к этому является ежеквартальный процесс контроля выполнения обязательств, в ходе которого все проекты рассматриваются на предмет своего соответствия требованиям по расходам и срокам.

52. С тем чтобы задействовать эффективность и результативность организации для решения производственных задач ЮНОПС увеличит наличие соответствующей управленческой информации и сведений о хозяйственной деятельности путем публикации ежеквартальных деловых обзоров, которые позволят руководителям анализировать портфель проектов и принимать обоснованные управленческие решения.

53. В целях выявления процессов, которые могут стать совместными услугами, ЮНОПС будет приводить в соответствие свои хозяйственно-финансовые процессы и параллельно внедрять свой новый механизм руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований. Для использования этих полезных возможностей ЮНОПС расширяет Единый глобальный центр обслуживания в Бангкоке и преобразует его в глобального партнера, адаптировав к региональным требованиям и требованиям штаб-квартиры.

54. Повышая оперативность и качество, ЮНОПС будет и далее укреплять свою систему общеорганизационного планирования ресурсов под названием “oneUNOPS” в целях расширения охвата системы, внедрения внутреннего контроля и сокращения издержек, связанных с рабочими процессами. В результате передачи внутреннему подрядчику услуг по выплате льгот, пособий и заработной платы и прекращения обслуживания прежних систем уже достигнута определенная экономия средств.

Направление деятельности С2. Образцово-показательная деятельность

55. Признанная на международном уровне модель эффективной организации работы Европейского фонда управления качеством помогла ЮНОПС установить приоритеты для улучшения стратегической и операционной деятельности. Опираясь на прекрасные результаты оценки, проведенной Фондом в 2017 году, ЮНОПС воспользуется этой моделью при разработке программы оптимизации своей деятельности в масштабе организации и в рамках операций на страновом уровне.

56. Основные процессы в ЮНОПС структурированы в соответствии с моделью Американского центра по производительности и качеству и разрабатываются, документируются и управляются в рамках его системы управления процессом и качеством, что обеспечивает ответственное осуществление процесса и постоянное совершенствование его организации в целях содействия осуществлению основных направлений деятельности и стратегии. Внедрение этой системы в качестве неотъемлемой части нового механизма руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований позволит облегчить поиск информации, обеспечить четкое делегирование полномочий и укрепить подотчетность и ответственность в рамках ЮНОПС.

57. ЮНОПС привержено повышению безопасности своего персонала и улучшению санитарно-гигиенических норм и стандартов безопасности своих операций, а также воздействия своей деятельности на окружающую среду. Помимо приверженности стратегиям системы обеспечения безопасности Организации Объединенных Наций, стабильность в деятельности ЮНОПС обеспечивается благодаря соблюдению норм в области безопасности, охраны здоровья, техники безопасности и экологических стандартов.

Направление деятельности С3. Новаторские услуги и механизм по предоставлению услуг

58. Система планирования общеорганизационных ресурсов под названием “oneUNOPS” будет и впредь служить общеорганизационной платформой для повышения эффективности, усиления контроля, активизации инновационной деятельности и сотрудничества. Настоящий механизм по предоставлению услуг обеспечивает более широкий выбор услуг совместного пользования в глобальном масштабе, что, в свою очередь, позволит оказывать действенную, эффективную поддержку проектам и партнерам. ЮНОПС изучит возможность разработки услуг в области информационных технологий в качестве направления обслуживания, которое оно может предложить партнерам.

59. ЮНОПС будет прилагать постоянные усилия для заключения долгосрочных соглашений с поставщиками. Благодаря этому, где это возможно, они напрямую или через веб-сайт “UN Web Buy Plus” будут доступны для партнеров системы Организации Объединенных Наций, что расширит перечень продуктов, имеющихся на этой платформе для электронной торговли. ЮНОПС совершенствует свою внутреннюю платформу электронного поиска, объединяя ее с «Глобальным рынком Организации Объединенных Наций» и изучая возможность ее совместного использования с внешними партнерами.

60. ЮНОПС ведет работу по наращиванию потенциала малых и средних предприятий и женских и молодежных предприятий, содействуя облегчению их доступа к «Глобальному рынку Организации Объединенных Наций» с помощью таких инициатив, как «Форум возможностей ЮНОПС» и «Портал возможностей ЮНОПС». Обе эти инициативы стимулируют стремления предприятий продемонстрировать, каким образом их продукция или услуги могут расширить возможности для проектов ЮНОПС, способствуя совершенствованию его услуг нуждающимся во всем мире.

61. В рамках своей приверженности климатической нейтральности ЮНОПС сокращает выбросы парниковых газов с помощью таких инициатив, как пересмотр своей политики в отношении организации поездок, с тем чтобы принять более ответственный подход к организации поездок и использованию оплаты путевых расходов.

Цель D. Руководство финансовой деятельностью: управление финансовыми ресурсами в целях повышения эффективности процесса развития

62. Финансовая функция состоит в том, чтобы обеспечивать защиту основанной на учете спроса и принципах самофинансирования бизнес-модели ЮНОПС и его способности вкладывать средства в развитие инновационной деятельности в интересах правительств, Организации Объединенных Наций и других партнеров, а также людей, которым они служат.

Направление деятельности D1. Управление ростом и деятельностью по предоставлению услуг

63. Основным мерилom качества финансовой деятельности ЮНОПС является достижение им своего целевого показателя чистых поступлений (возмещение достаточных поступлений для покрытия его расходов в течение года). Несмотря на разнообразный состав портфеля ЮНОПС, обеспечение возмещения имеет жизненно важное значение. ЮНОПС удалось этого достичь благодаря гибкой модели ценообразования, в рамках которой каждое подписанное с партнерами соглашение оценивается на основе его структуры, а не фиксированной процентной ставки.

64. ЮНОПС намеревается и далее наращивать свои операции в поддержку партнеров Организации Объединенных Наций и расширять охват нуждающихся. Ключевое значение здесь будет иметь разумное соотношение между выполнением существующих партнерских соглашений и подписанием новых. Это будет достигаться благодаря использованию данных из «портфеля заказов», который недавно начал формироваться.

Направление деятельности D2. Увязывание расходов с ценностью

65. В ответ на содержащийся в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики призыв совершенствовать модели возмещения расходов ЮНОПС планирует не только обеспечить полное возмещение расходов, но и увязать механизм возмещения со своими секторами и типами обслуживания. ЮНОПС про-

должит изучение возможности осуществления стандартного подхода к расходам при возмещении расходов по персоналу и бюджет и далее увеличивать число управляемых и возмещаемых процессов в виде совместных услуг.

66. Все соглашения должны подписываться в соответствии с политикой возмещения расходов. Для достижения этой цели ЮНОПС в соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи будет стремиться обеспечить низкий уровень исключений в отношении стратегических и рамочных соглашений¹².

Направление деятельности D3. Инвестирование в знания и инновации

67. Утвердив цели содействия ЮНОПС в среднесрочном обзоре, Исполнительный совет поставил перед ЮНОПС четкие задачи. В целях обеспечения их финансирования ЮНОПС будет инвестировать в мероприятия, содействующие достижению этих целей, часть своих поступлений. В течение этого двухгодичного периода финансирование для проектов, которые способствуют достижению целей ЮНОПС в области содействия и управления, будет предоставляться на основе необходимости.

В. Целевые ресурсы и организации, задействованные в целях достижения результатов

68. ЮНОПС подготовило свой бюджет на двухгодичный период 2016–2017 годов в соответствии с согласованным вариантом, принятым ПРООН, ЮНФПА и Детским фондом Организации Объединенных Наций, 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.

69. Организационная структура ЮНОПС обеспечивает эффективность и результативность услуг, предоставляемых партнерам, и четко определяет функции, полномочия и обязанности в масштабе всей организации. Результаты и бюджетные рамки на двухгодичный период 2018–2019 годов непосредственно увязаны с общеорганизационной структурой ЮНОПС (диаграмма 1).

70. В настоящем разделе матрица результатов в области управления и бюджетные рамки рассматриваются в контексте семи согласованных функциональных блоков. В таблице 1 с разбивкой по функциональным блокам приводятся 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

<i>Согласованный функциональный блок</i>	<i>Показатель результативности</i>	<i>Базовый показатель</i>	<i>Целевой показатель на 2018–2019 годы</i>	<i>Управленческие ресурсы на 2018–2019 годы</i>
Руководство и общеорганизационное управление	Достижение целевого показателя чистых поступлений, утвержденного Исполнительным советом	100% (в 2016 году)	100%	16,0 млн. долл. США

¹² A/RES/71/243.

Согласованный функциональный блок	Показатель результативности	Базовый показатель	Целевой показатель на 2018–2019 годы	Управленческие ресурсы на 2018–2019 годы
	Доля подразделений ЮНОПС, которые, согласно оценкам, успешно обеспечивают соответствие сертификациям независимых организаций	100% (в 2016 году)	100%	
Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникации и мобилизация ресурсов	Увеличение числа новых и продленных договоров с глобальными партнерами, осуществляемых при поддержке отделений связи	956 млн. долл. США (средний показатель за 2014–2016 годы)	10%	30,4 млн. долл. США
	Ежегодный доклад ЮНОПС Исполнительному совету, представляемый в соответствии со стандартами Глобальной инициативы по отчетности (ГОИ)	100% (в 2016 году)	100%	
Надзор, управление и оперативная поддержка полевых/страновых отделений	Доля проектов, регулярно оцениваемых по критериям успешности проектов, принятым в ЮНОПС	97% (в 2016 году)	98%	34,4 млн. долл. США
	Доля закупок ЮНОПС с участием зарегистрированных местных поставщиков в развивающихся и нестабильных государствах	52% (в 2016 году)	60%	
Общеорганизационное управление людскими ресурсами	Общий показатель задействования персонала	4,16 (в 2016 году)	4,06	9,1 млн. долл. США
	Доля женщин в общей численности работающих в ЮНОПС (только работники ЮНОПС)	37% (в 2016 году)	50%	
Безопасность персонала и помещений	Доля помещений, в которых обеспечено соблюдение минимальных оперативных стандартов безопасности	90% (в 2016 году)	90%	0,7 млн. долл. США
Общеорганизационное управление финансовыми ресурсами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами	Реинвестированная доля собранных ЮНОПС комиссионных за пользование средствами	5% (в 2016 году)	10%	32,3 млн. долл. США
Общеорганизационный надзор и обеспечение	Показатель выполнения совокупных рекомендаций, вынесенных по итогам внутренних ревизий	93% (в 2016 году)	90%	9,8 млн. долл. США
	Показатель выполнения рекомендаций Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций, вынесенных в предыдущие годы	62% (в 2016 году)	65%	
Итого			132,7 млн. долл. США	

Примечание: более подробную информацию о показателях результативности и их определении см. в приложении I.

Руководство и общеорганизационное управление

71. *Определение.* Согласованный функциональный блок «руководство и общеорганизационное управление» соответствует общеорганизационной функции ЮНОПС «стратегическое управление и руководство», которая выполняется руководящим составом организации.

72. *Вопросы и описательная часть.* Этот тематический блок содержит описание сферы ответственности Директора-исполнителя перед Исполнительным советом за реализацию миссии и видения ЮНОПС на основе его стратегического плана на период 2018–2021 годов. Он несет ответственность за достижение целей содействия и соответствующих целевых показателей для оценки результатов в области управления в бюджетах на двухгодичный период. Эта общеорганизационная функция отвечает за руководство и общеорганизационную поддержку в деле интеграции ценностей ЮНОПС.

73. *Ответственность и объем финансирования.* Стратегическое управление и руководство финансируются в рамках всех подразделений общеорганизационной структуры. Ответственность за это возлагается на Административную канцелярию и руководителей старшего звена в рамках всей организации. Сметный объем финансирования составляет 16 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.* По мере того, как ЮНОПС приобретало опыт в деле организации своих внешних сношений, произошло расширение базирующейся в штаб-квартире Группы по вопросам партнерских отношений, у которой появились дополнительные отделения связи, расположенные в непосредственной близости от партнеров. ЮНОПС усилило свой потенциал по развитию деловой активности в регионах в целях обеспечения мобилизации достаточных ресурсов и повышения качества подписываемых соглашений. В целях повышения уровня осведомленности о деятельности ЮНОПС для целевых аудиторий за счет дополнительных ресурсов была усилена Группа по вопросам коммуникаций. Более пристальное внимание этим вопросам находит свое отражение в увеличении объема финансирования на 2018–2019 годы.

76. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность распределяется между Группой по вопросам партнерских отношений, отделениями связи ЮНОПС, Группой по вопросам коммуникаций и руководством всех региональных подразделений ЮНОПС. Сметный объем финансирования увеличился на 6 млн. долл. США и составляет 30,4 млн. долл. США.

Надзор, управление и оперативная поддержка полевых/страновых отделений

77. *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.

78. *Вопросы и описательная часть.* Учитывая взаимозависимость между двумя направлениями деятельности ЮНОПС, касающимися поддержки деятельности по созданию инфраструктуры и управления проектами, они были объединены в рамках новой Группы по вопросам инфраструктуры и управления проектами. ЮНОПС укрепляет свой механизм по предоставлению услуг посредством создания дополнительных технических консультационных структур на региональном уровне. Эти инициативы отражают его стремление про-

должать наращивать объем технических знаний и опыта для оказания помощи партнерам в предусмотренных его мандатом областях.

79. Увеличение ассигнований отражает внедрение новой системы руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований ЮНОПС, которая позволяет ему лучше разграничить операционные процессы и деятельность по разработке политики и надзору. Благодаря еще большему разграничению этих обязанностей во вспомогательных подразделениях на местах ЮНОПС сможет использовать свои ресурсы для разработки более совершенных решений и поощрения инноваций в поддержку партнеров.

80. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность возлагается на руководителей всех региональных подразделений ЮНОПС, Группу по вопросам инфраструктуры и управления проектами, Группу по закупкам, Группу по правовым вопросам, Группу по общеорганизационной поддержке с ее функциональным отделом по предоставлению комплексных услуг в области оказания практической консультационной помощи и поддержки, а также на все функциональные подразделения, предоставляющие операционные услуги и осуществляющие поддержку рабочих процессов и ведение отчетности для обслуживания операций. Сметный объем финансирования увеличился на 3,5 млн. долл. США и составляет 35,4 млн. долл. США.

Общеорганизационное управление людскими ресурсами

81. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общеорганизационное управление людскими ресурсами» охватывает общеорганизационную функцию ЮНОПС «людские ресурсы».

82. *Вопросы и описательная часть.* Передача внутреннему подрядчику процессов начисления заработной платы, льгот и пособий позволяет ЮНОПС оказывать высококачественные общеорганизационные услуги операционной поддержки в области людских ресурсов в своем Едином глобальном центре обслуживания. Это создает основу для наращивания его потенциала в качестве поставщика услуг, не только для ЮНОПС, а также для расширения охвата, увеличения числа типов и доли услуг, предоставляемых партнерам.

83. Разделение консультационных и операционных функций между Единым глобальным центром обслуживания и функциональным отделом по предоставлению комплексных услуг в области оказания практической консультативной помощи и поддержки позволяет Группе по практике управления людскими ресурсами и преобразованиями сосредоточить внимание на стратегических и институциональных приоритетах, поиске более экономически эффективного способа выполнения специализированных функций управления людскими ресурсами в организации и за ее пределами. Благодаря принятой в ЮНОПС модели калькуляции расходов его расходы на операционные процессы в основном возмещаются в виде прямых расходов, так что в следующем двухгодичном периоде на весь этот блок потребуется несколько меньше ресурсов.

84. *Ответственность 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 за операционное осуществление совместно отвечают Единый глобальный центр обслуживания и функциональный отдел по предоставлению комплексных услуг в области оказания практической консультационной помощи и поддержки. Сметный объем финансирования составляет 9,1 млн. долл. США.

Безопасность персонала и помещений

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

86. *Вопросы и описательная часть.* Безопасность является одним из важнейших компонентов осуществления проектов ЮНОПС во всем мире, и основная часть связанных с этим расходов будет покрываться непосредственно за счет соответствующих проектов. В дополнение к безопасности персонала и имущества, ЮНОПС обеспечивает международно признанные стандарты в области здравоохранения, безопасности и окружающей среды¹³. В целях внедрения и обеспечения безопасных, здоровых условий труда ЮНОПС выделило в распоряжение своего начальника службы безопасности дополнительный персонал. В связи с расширением роли функции по обеспечению безопасности ЮНОПС рассмотрит вариант ее преобразования в совместную услугу с возможным увеличением финансирования.

87. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность за эту деятельность возлагается на персонал ЮНОПС 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, будет отвечать за обеспечение соблюдения ЮНОПС политики и принятых стандартов Организации Объединенных Наций в области управления. Сметный объем финансирования из бюджета управленческих расходов увеличился на 0,4 млн. долл. США и в итоге составил 0,7 млн. долл. США.

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

88. *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».

89. *Вопросы и описательная часть.* После успешного внедрения его новой глобальной системы общеорганизационного планирования ресурсов под названием “oneUNOPS” ЮНОПС укрепило свою функцию информационно-коммуникационных технологий под руководством нового главного специалиста по вопросам информации. Хотя большая часть вспомогательных функций возмещается в виде прямых расходов, объединение систем информационно-коммуникационных технологий позволило сократить стоимость услуг, предоставляемых за счет бюджета управленческих расходов. Результатом новой стратегии станет увеличение инвестиций в функции информационно-коммуникационных технологий, и в целях достижения общей экономии средств, усиления контроля за информационной безопасностью и обеспечения возможности расширения сбора и анализа деловой информации планируется дальнейшее укрепление «теневых» решений.

¹³ Стандарты ISO-14001 и OHSAS-18001.

90. Рассматривается вопрос об объединении Группы по финансовым вопросам ЮНОПС с механизмом руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований, что приведет к передаче ряда процессов Группе по общеорганизационной поддержке для осуществления в масштабах всей организации. Ожидается, что в будущем многие из функций, которые в настоящее время финансируются за счет бюджета управленческих ресурсов, будут возмещаться в виде прямых расходов на совместные услуги.

91. Благодаря успешному осуществлению совместных услуг на местном, региональном и глобальном уровнях ЮНОПС удалось обеспечить высокую долю прямого возмещения расходов за общие административные функции, что способствовало общему сокращению расходов.

92. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность лежит на Группе по финансовым вопросам и Группе по общеорганизационной поддержке. Сметный объем финансирования составляет 32,3 млн. долл. США. ЮНОПС ожидает, что экономия составит 5,7 млн. долл. США.

Общеорганизационный надзор и обеспечение

93. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общеорганизационный надзор и обеспечение» включает в себя функции внутренней ревизии и расследований и общеорганизационного надзора.

94. *Вопросы и описательная часть.* Функция глобального общеорганизационного надзора включает недавно созданную Группу по вопросам рисков и качества, функциональное подразделение по рассмотрению контрактов и недвижимости, Бюро по вопросам этики и Консультативно-ревизионный комитет. Она была укреплена путем создания Группы по вопросам рисков и качества, которая осуществляет надзор за связанной с проектами деятельностью и отвечает за механизм общеорганизационного управления рисками организации.

95. Бюро по вопросам этики ЮНОПС стремится обеспечить самые высокие стандарты добросовестности и формировать культуру этики, прозрачности и подотчетности в целях обеспечения гарантий профессионального отношения всех сотрудников к своим обязанностям и соблюдения ими Устава Организации Объединенных Наций.

96. ЮНОПС будет по-прежнему обеспечивать надежность своих закупочных функций. Эффективность этого процесса планируется повысить за счет создания институциональных структур, стимулов для подготовки документов высокого качества и автоматизации процессов.

97. Группа по внутренней ревизии и расследованиям будет продолжать оказывать помощь руководству ЮНОПС в оценке и повышении действенности, эффективности и результативности его систем контроля, деловой практики и методов использования ресурсов в целях достижения надлежащих результатов. Группа была укреплена в целях обеспечения достаточного надзора за набирающими силу операциями ЮНОПС.

98. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность за деятельность возлагается на Группу по внутренней ревизии и расследованиям, Группу по вопросам рисков и качества, Главного исполнительного сотрудника по закупкам, Комитет по контрактам и имуществу в штаб-квартире 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 увеличился на 2,5 млн. долл. США и составляет 9,8 млн. долл. США.

IV. Каким будет управление в ЮНОПС: бюджетная смета на период 2018–2019 годов

99. Жизнеспособность ЮНОПС как организации, работающей на принципах самофинансирования, требует, чтобы его поступления соответствовали его расходам на управление. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период в размере 179,3 млн. долл. США представляет собой основу для административного бюджета ЮНОПС на период 2018–2019 годов.

100. На двухгодичный период 2018–2019 годов ЮНОПС планирует обеспечить стабильные управленческие ресурсы в реальном выражении, сопоставимые с прогнозами на период 2016–2017 годов. Бюджетная смета составляет 179,3 млн. долл. США и включает 132,7 млн. долл. США в виде ресурсов на цели управления, ассигнования в размере 26,5 млн. долл. США на отчисления и дополнительные обязательства и 20 млн. долл. США на стратегические инвестиции из его резервного фонда. Для сравнения можно отметить, что бюджетная смета ЮНОПС на 2016–2017 годы включала управленческие ресурсы в объеме 125,6 млн. долл. США и целевые ассигнования в размере 13,1 млн. долл. США на возможные отчисления.

A. Стабильные управленческие ресурсы с упором на качество и полезность

101. В период до 2016 года ЮНОПС добилось сокращения доли управленческих ресурсов по отношению к объему предоставляемых услуг. Целенаправленные усилия по обеспечению эффективности посредством передачи процессов внутреннему подрядчику, инвестирование в информационные технологии и реорганизация процессов, а также возмещение прямых расходов с помощью соответствующих факторов формирования издержек позволили ЮНОПС расширить предоставление услуг при сохранении стабильного бюджета управленческих расходов.

102. Оптимизируя процессы и совершенствуя свою модель возмещения расходов, ЮНОПС при работе со своим бюджетом управленческих расходов будет уделять повышенное внимание созданию такого механизма по предоставлению услуг, который позволит повысить качество и полезность услуг. В ответ на спрос со стороны партнеров ЮНОПС будет предоставлять партнерам комплексные, стратегические решения, расширяя их возможности по осуществлению для достижения глобальных целей.

103. Как ожидается, в следующем двухгодичном периоде объем управленческих ресурсов в результате инфляции возрастет, но останется стабильным в реальном выражении по сравнению с прогнозами на 2016–2017 годы. Воздействие инфляции в следующем двухгодичном периоде оценивается в 2,29 процента в 2018 году и 2,6 процента в 2019 году, что отражает совокупный эффект ежегодных темпов инфляции в штаб-квартире и во всех других местах.

104. Помимо управленческих ресурсов, которые будут выделяться для финансирования его основных функций, ЮНОПС будет направлять часть своих резервных средств на ослабление потенциальных финансовых рисков, которые, возможно, необходимо будет покрывать за счет его собственных ресурсов. Управление также выделяет средства для инвестиций в целях содействия осуществлению его стратегического плана на 2018–2021 годы.

В. Соответствующая стратегии гибкая штатная численность работников

105. В таблице 2 приводится общий обзор должностей ЮНОПС в бюджетной смете на 2018–2019 годы.

Таблица 2

Должности, финансируемые за счет бюджета управленческих расходов, с разбивкой по категориям и местам службы¹⁴

	Бюджетная смета на 2016–2017 годы			Бюджетная смета на 2018–2019 годы			Изменение		
	Штаб-квартира	Регионы	Итого	Штаб-квартира	Регионы	Итого	Штаб-квартира	Регионы	Итого
ЗГС/ЛГС	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Д-2	7	4	11	7	2	9	0	-2	-
Д-1	4	14	18	5	12	17	1	-2	-1
Другие международные сотрудники категории специалистов	43	47	90	43	47	90	0	0	0
Все остальные	18	25	43	10	18	28	-8	-7	-15
Всего	74	90	164	67	79	146	-7	-11	-18

106. Условия соглашения с индивидуальным подрядчиком предоставляют ЮНОПС гибкость, необходимую для его бизнес-модели, основанной на принципах самофинансирования и осуществления проектов. Тем не менее для обеспечения стабильности и сохранения специалистов с необходимыми знаниями и профессионализмом в организации сохраняется базовое число должностей.

¹⁴ Общее число должностей, финансируемых по линии прямых и косвенных расходов, остается стабильным с середины 2015 года, когда была представлена предыдущая бюджетная смета. Во время передачи внутреннему подрядчику услуг по начислению льгот и пособий ЮНОПС провело обзор всех трудовых контрактов. Для обеспечения последовательности и согласованности в плане обязательств и пособий 1 января 2016 года подавляющее большинство контрактов работников, которые ранее относились к категории «подконтрольный клиенту», были реклассифицированы как «работники ЮНОПС». С учетом этого численность работников ЮНОПС остается стабильной на уровне примерно 750 человек (примерно 500 из которых в бюджетной смете на 2016–2017 годы указаны в качестве работников ЮНОПС, при этом 229 работников категории «подконтрольный клиенту» были реклассифицированы как работники ЮНОПС). В соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи, приведенной в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (A/RES/67/226) и подтвержденной в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (A/RES/71/243), ЮНОПС продолжает прилагать усилия по распределению прямых расходов между соответствующими факторами формирования издержек. Благодаря расширению возможностей по выявлению функций и процессов, которые должны возмещаться непосредственно за счет проектов, расходы по должностям, которые ранее возмещались в качестве косвенных, в настоящее время указываются в бюджете в качестве совместных услуг и в значительной степени возмещаются за счет прямых расходов. Этим объясняется сокращение 18 должностей, финансируемых за счет бюджета управленческих расходов в бюджетной смете ЮНОПС на 2018–2019 годы.

107. В последние двухгодичные периоды общая численность работников остается стабильной. Оценочная численность работников в бюджетной смете на 2018–2019 годы отражает положение дел по состоянию на середину 2017 года. Сокращение численности работников, финансируемых за счет бюджета управленческих расходов, отражает усилия ЮНОПС по отнесению прямых расходов на счет соответствующих факторов формирования издержек. Изменения в отношении работников старшего звена отражают уже осуществленное перераспределение региональных портфелей, а также укрепление финансовой функции в штаб-квартире.

С. Выделение ресурсов для устранения рисков

108. Начиная с 2009 года оперативный резерв ЮНОПС оставался выше минимального требования, установленного Исполнительным советом. Прочной оперативный резерв обеспечивает возможность покрытия управленческих расходов. Превышение этого минимального требования крайне важно для бизнес-модели ЮНОПС, являющегося одной из организаций системы Организации Объединенных Наций, работающей на принципах полного самофинансирования без поддержки за счет основного финансирования; этот резерв играет ключевую роль в обеспечении у партнеров уверенности в том, что ЮНОПС может выполнять свои обязательства. В следующий двухгодичный период оперативный резерв на конец 2016 года, по оценкам, остается на том же уровне в 131,6 млн. долл. США. Это составляет менее 1 процента от объема услуг, предоставленных ЮНОПС за год.

109. По мере того, как с течением времени мандат ЮНОПС претерпевает изменения, более сложным становится и характер его портфеля. Увеличилось не только число заданий в области инфраструктуры, но и ЮНОПС стало надежным партнером для операций в нестабильных государствах и сложных условиях. Кроме того, работа ЮНОПС стала еще более сложной и подверженной риску в связи с недавно добавленным мандатом на поддержку мобилизации средств частного сектора для целей в области развития.

110. ЮНОПС прилагает усилия по смягчению рисков путем совершенствования процессов, организации профессиональной подготовки и принятия других внутренних мер, но присущий этим операциям риск частично сохраняется. Одним из ключевых шагов на пути к уменьшению подверженности риску и улучшению количественной оценки рисков является повышенное внимание внедрению пересмотренного механизма руководства, управления рисками и обеспечения соблюдения требований. В предстоящем двухгодичном периоде ЮНОПС будет совершенствовать свою оценку рисков проекта путем рассмотрения характера оказываемых услуг и той роли, которую он берет на себя, а также факторов, связанных с местными условиями.

111. Усилия по проведению количественной оценки рисков имеют для ЮНОПС важное значение, так как помогают обеспечить возможность резервирования достаточных средств и возмещения достаточной суммы для финансирования мер по уменьшению рисков по каждому соглашению.

112. ЮНОПС стремится выделять достаточные средства для устранения рисков. В течение двухгодичного периода 2018–2019 годов ЮНОПС выделит 26,5 млн. долл. США для возможных списаний, отчислений и создания резервного фонда для удовлетворения вероятных рисков, которым подвергается ЮНОПС и которые не будут покрываться за счет прямых расходов. Это составляет приблизительно 15 процентов сметных поступлений на этот двухгодичный период.

D. Инвестиции в поддержку целей ЮНОПС

113. Помимо основных функций, финансируемых за счет управленческих ресурсов, ЮНОПС будет выделять средства на обеспечение ему возможности удовлетворять меняющиеся потребности партнеров в свете Повестки дня на период до 2030 года. В течение двухгодичного периода 2018–2019 годов ЮНОПС выделит 20 млн. долл. США на стратегические инвестиции. В соответствии со своим стратегическим планом на 2018–2021 годы ЮНОПС планирует инвестиции, которые будут способствовать повышению качества его процессов и компетентности его персонала.

114. В следующем двухгодичном периоде ЮНОПС будет продолжать развивать свой механизм по предоставлению услуг, создавая возможности для оптимизации его внутренних процессов и предоставления услуг партнерам. Это будет обеспечиваться за счет инвестиций в управление знаниями и совершенствование инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий ЮНОПС.

115. В соответствии с его стремлением к совершенству ЮНОПС будет вкладывать средства в расширение навыков и компетентности своего персонала, с тем чтобы он мог взаимодействовать с партнерами в поиске решений высокого качества и результативности. Усилия будут направлены на дальнейшее развитие потенциала внутреннего руководства ЮНОПС в плане личных навыков, а также общеорганизационных процессов принятия решений.

116. ЮНОПС будет вкладывать средства в разработку новаторских решений для оказания государствам-членам помощи в реализации глобальных целей. В соответствии со своим мандатом, предусматривающим мобилизацию средств частного сектора для целей развития, ЮНОПС будет продолжать осуществлять социально значимые инвестиционные проекты и вести поиск новаторских решений для мобилизации ресурсов.

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

	Бюджетная смета на 2016–2017 годы	2016 год (фактические данные) и 2017 год (сметные данные)	Бюджетная смета на 2018–2019 годы
Имеющиеся ресурсы			
Оперативный резерв на начало периода	82,8	99,2	131,6
Итого, поступления на бюджетной основе	138,7	177,3	179,3
Итого, имеющиеся ресурсы	221,5	276,5	310,9
Используемые ресурсы			
Управленческие ресурсы	125,6	128,1	132,7
Списания, отчисления, профицит на случай непредвиденных расходов	13,1	4,9	26,6
Стратегические инвестиции за счет профицита		13,0	20,0
Итого, используемые ресурсы	138,7	146,0	179,3
Остаток ресурсов			
Чистые поступления на бюджетной основе	0,0	31,3	0,0

	Бюджетная смета на 2016–2017 годы	2016 год (фактические данные) и 2017 год (сметные данные)	Бюджетная смета на 2018–2019 годы
Перерасчет бюджетной основы по стандартам МСУГС ¹⁵		1,1	0,0
Переход к оперативному резерву на основе МСУГС		32,4	0,0
Оперативный резерв на конец периода	82,8	131,6	131,6

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

Категория расходов	2016 год (фактические данные) 2017 год (сметные данные)	Увеличение расходов		Увеличение расходов в долл. США	Бюджетная смета на 2018–2019 годы
		В долл. США	В процентах		
Должности	24,6	–	–	0,9	25,5
Общие расходы по персоналу ¹⁶	17,7	–	–	0,6	18,4
Поездки	7,7	–	–	0,3	8,0
Консультанты ¹⁷	59,7	–	–	2,2	61,9
Операционные расходы ¹⁸	14,5	–	–	0,5	15,0
Мебель и оборудование	1,6	–	–	0,1	1,7
Компенсация расходов	2,3	–	–	0,1	2,4
Всего, управленческие расходы	128,1	0,0	0%	4,6	132,7

¹⁵ Перерасчет в размере 1,1 млн. долл. США является результатом актуарных убытков на сумму 2,0 млн. долл. США и увеличения резерва по рыночной стоимости на сумму 3,1 млн. долл. США (см. финансовые ведомости ЮНОПС, 2016 год, ведомость III). (МСУГС — Международные стандарты учета в государственном секторе).

¹⁶ Включает пособия, страхование, обучение персонала и административные расходы на персонал.

¹⁷ Включая «договоры с индивидуальными подрядчиками», гонорары местных и международных консультантов, подрядные услуги и коммерческие контракты.

¹⁸ Включая общие операционные расходы, представительские расходы, аренду, коммунальные услуги, техническое обслуживание и прочие расходы.