



**Исполнительный совет  
Программы развития  
Организации Объединенных  
Наций и Фонда Организации  
Объединенных Наций в области  
народонаселения**

Distr.: General  
1 August 2005  
Russian  
Original: English

**Вторая очередная сессия 2005 года**  
6– сентября 2005 года, Нью-Йорк  
Пункт 5 предварительной повестки дня  
**Управление Организации Объединенных Наций  
по обслуживанию проектов**

**Восстановление жизнеспособности Управления  
Организации Объединенных Наций по обслуживанию  
проектов в качестве отдельного самофинансирующегося  
подразделения: план действий**

*Резюме*

Настоящий доклад подготовлен во исполнение решения 2005/6 Исполнительного совета от 28 января 2005 года. В докладе представлены два альтернативных варианта действий, которые могут быть предложены Управлению Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) для обеспечения будущей жизнеспособности его деятельности в качестве самофинансирующегося, независимого подразделения по оказанию услуг в рамках системы Организации Объединенных Наций:

*Вариант 1:* ЮНОПС в качестве подразделения по управлению сложными операциями и осуществлению проектов с полным обслуживанием, которое будет предлагать узкий круг работ в производственной сфере, действуя в партнерском сотрудничестве с международными финансовыми организациями (МФО), системой Организации Объединенных Наций и правительствами-заказчиками в решении задачи получения конкретных и быстрых результатов, в первую очередь на страновом уровне, в рамках реализации проектов постконфликтного восстановления и ликвидации последствий стихийных бедствий, а также в развивающихся странах, нуждающихся в услугах в области развития инфраструктуры, управления сложными операциями и оказания поддержки в создании потенциала. Этот вариант предусматривает резкое сокращение оперативных звеньев и централизацию вспомогательных структур, а также снижение базы постоянных затрат ЮНОПС.

*Вариант 2:* ЮНОПС в качестве подразделения по предоставлению полного спектра услуг для системы Организации Объединенных Наций, международных финансовых организаций (МФО) и правительств принимающих стран, которое будет предоставлять заказчикам в различных районах услуги в области управления сложными операциями, заключения индивидуальных контрактов, осуществления закупок и оказания административной поддержки. Для этого варианта потребуется рационализация корпоративных структур, систем и служб, причем с сохранением, по необходимости, широкого круга услуг по сравнению с первым вариантом.

*Элементы решения*

Оба варианта предусматривают снижение базы постоянных затрат ЮНОПС и внедрение новых механизмов установления цен за услуги на основе применения транспарентной методологии исчисления расходов. Исполнительный совет может выбрать и предложить ЮНОПС более предпочтительный, по его мнению, вариант. Это позволит ЮНОПС приступить к осуществлению мер, направленных на обеспечение устойчивой финансовой жизнеспособности его деятельности.

## Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Резюме .....	1–11	4
II. Изменение рыночных условий: возможности и последствия .....	12–13	8
III. Два пути к обеспечению устойчивой жизнеспособности .....	14–21	12
IV. Вариант 1 .....	22–46	14
A. Направления работы в сфере производственной деятельности .....	26–27	15
B. Рационализация деятельности на стратегическом и оперативном уровнях .....	28–34	16
C. Обоснованность, ниша и прибыльность .....	35–39	18
D. Факторы риска .....	40–41	20
E. Процесс перехода .....	42–43	20
F. Финансовая жизнеспособность .....	44–46	21
V. Вариант 2 .....	47–64	22
A. Направления работы в сфере обслуживания .....	49	23
B. Рационализация деятельности на стратегическом и оперативном уровнях .....	50	23
C. Обоснованность, ниша и прибыльность .....	51–53	24
D. Факторы риска .....	54–60	25
E. Процесс перехода .....	61–62	26
F. Финансовая жизнеспособность .....	63–64	27
VI. Управление: следующие шаги .....	65–67	28
VII. Заключение .....	68–71	29
<b>Приложения</b>		
1. Вариант 1: Финансовые прогнозы .....		30
2. Вариант 2: Финансовые прогнозы .....		33
3. Варианты 1 и 2: Недобор в поступлениях/цели формирования портфеля заказов на 2006–2008 годы .....		36
4. Тенденции в осуществлении коммерческой деятельности ЮНОПС: диаграммы 1–3 .....		37

## I. Резюме

1. В своем решении 2005/6 от 28 января 2005 года Исполнительный совет просил ЮНОПС подготовить всеобъемлющий план действий с изложением мер, которые необходимо осуществить в 2006 году в целях повышения эффективности его коммерческой деятельности; обеспечения сокращения расходов; продолжения процесса преобразований; и обеспечения устойчивой финансовой жизнеспособности. Исполнительный совет просил, чтобы план действий включал анализ экономической эффективности различных вариантов будущей структуры ЮНОПС.

2. В качестве подразделения по управлению проектами и их осуществлению, а также по заключению контрактов со специалистами и предоставлению услуг в рамках системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами, ЮНОПС может предложить организациям-заказчикам и развивающимся странам два основных русла своей коммерческой деятельности: а) управление сложными операциями и выполнение работ, требующих получения быстрых результатов для заказчиков на местах (например, производство инженерно-технических операций и работ в области создания инфраструктуры и организация проведения и материально-техническое обеспечение национальных выборов); или б) предоставление индивидуальных услуг или участие в осуществлении проектов (например, подготовка контактов, набор кадров и административное управление, закупка материальных средств и контроль за использованием кредитов), которые обеспечивают поддержку деятельности заказчиков, позволяя им сосредоточить свое внимание на содержании и целях их проектов.

3. Сегодня ставится под сомнение возможность обеспечения долгосрочной жизнеспособности ЮНОПС. С конца 1990-х годов его финансовая стабильность была подорвана, поскольку объем поступлений не обеспечивал покрытие оперативных расходов, удовлетворение инвестиционных потребностей или поддержание резервов для выполнения его уставных обязанностей. В последние годы дисбаланс в поступлениях ЮНОПС был вызван в результате реализации ряда крупномасштабных сложных операций, осуществляемых в особых условиях: постконфликтного переходного периода и восстановления после стихийных бедствий. Остальные услуги ЮНОПС приносят меньше доходов, несмотря на высокую рабочую загрузку сотрудников. Располагая структурой высоких постоянных затрат, ЮНОПС испытывает трудности в обеспечении полного возмещения затрат при предоставлении мелких трудоемких услуг. Таким образом, перед ЮНОПС стоит главный вопрос: сможет ли Управление вновь стать жизнеспособным самофинансирующимся подразделением?

4. ЮНОПС не сможет преодолеть свой нынешний кризис, пользуясь теми же методами, которые привели к кризису. Этот кризис нельзя будет устранить только лишь с помощью улучшения систем, технологий и управленческих методов. Такие меры смогут поднять уровень производительности, но не внесут ясность в направления деятельности и не определяют приоритеты. ЮНОПС должно опираться на те возможности, которые позволят устранить причины его нынешних проблем, с тем чтобы провести перегруппировку и переадресоваться на те рынки, на которых имеется четкий спрос, где может быть достигнуто полное возмещение расходов и для которых ЮНОПС располагает необходимыми специалистами для удовлетворения потребностей заказчиков.

5. В настоящем документе изложены два альтернативных подхода, с помощью которых ЮНОПС сможет вновь стать финансово жизнеспособным подразделением по управлению ориентированными на нужды заказчиков операциями и оказанию услуг.

6. В соответствии с *Вариантом 1* предлагается незамедлительное радикальное сокращение круга услуг, оказываемых ЮНОПС в различных регионах, и снижение уровня постоянных затрат, что позволит ему сосредоточить усилия на определенных направлениях, произвести перегруппировку и восстановить свой потенциал, репутацию и резервы вокруг одного основного комплекса предлагаемых работ и профессиональных услуг, обеспечивающих получение для заказчиков конкретных результатов высокого качества. Его основные направления производственной деятельности будут включать выполнение инженерно-технических операций и работ по созданию инфраструктуры (например, дороги и здания), управление сложными операциями (например, обеспечение поддержки в проведении разминирования, переписи населения и выборов, восстановление окружающей среды и управление водосборными бассейнами), а также предоставление вспомогательных услуг в таких областях, как создание потенциала быстрого реагирования/аварийного резерва, оценка положения в области безопасности и обеспечение профессиональной подготовки, осуществление комплексных/специализированных закупок, оказание услуг ИКТ, как это конкретно указано в главе IV ниже. К основным рынкам будут относиться страны, находящиеся на этапе постконфликтного переходного периода или восстановления после стихийных бедствий, и страны со слабо развитой инфраструктурой и ограниченными возможностями в области управленческого или производственного потенциала. По первому варианту осуществление необходимых преобразований будет завершено в основном в 2006 году, что позволит ЮНОПС приступить к восстановлению своих резервов и обеспечению устойчивой жизнеспособности в 2007 году. Восстановление потенциала на основе повышения профессиональной компетентности в ключевых областях в конкретных рыночных условиях позволит ЮНОПС в среднесрочном плане предлагать работы и услуги более широкому кругу заказчиков.

7. В соответствии с *Вариантом 2* сохраняется нынешний более широкий круг оказываемых услуг, однако предлагается снизить уровень постоянных затрат, обеспечить рационализацию структур и произвести поэтапное сокращение портфелей проектов, которые не обеспечивают полное возмещение затрат. ЮНОПС будет по-прежнему предлагать услуги по управлению сложными операциями/выполнению работ, а также предоставлять индивидуальные услуги, например: набор сотрудников и административное руководство людскими ресурсами, услуги по заключению контрактов и осуществлению закупок, надзор над проектами и управление кредитами и услуги в области конференционного управления. Рынки и заказчики будут оставаться различными, что обусловит необходимость создания более широкой географической сети вспомогательных структур по сравнению с первым вариантом, однако портфели проектов будут предусматривать полное возмещение затрат, что будет обеспечиваться за счет внедрения более эффективного механизма установления цен по объему работ. По второму варианту осуществление необходимых преобразований будет завершено к концу 2007 года, что позволит ЮНОПС приступить к постепенному восстановлению устойчивой жизнеспособности в 2008 году.

8. В приложениях 1 и 2 представлены финансовые прогнозы соответственно для первого и второго вариантов, а также пояснительные примечания относительно представленных данных и предположений, на основе которых были разработаны эти прогнозы.

9. В таблице 1 обобщены отличительные особенности и общие требования обоих вариантов.

Таблица 1  
**Резюме первого и второго вариантов**

*Вариант 1: сокращение направлений производственной деятельности и географического охвата проектов для получения быстрой отдачи*

Управление сложными операциями и обеспечение полного обслуживания: предлагается узкий круг производственных работ, ориентированных на потребности отдельных стран (постконфликтный период, восстановление после стихийных бедствий, создание инфраструктуры в беднейших наименее развитых странах); создание национальных партнерств/потенциала плюс сложные межрегиональные мероприятия (например, управление водосборным бассейном/водными ресурсами).

**Главная задача — выполнение работ, получение результатов**

*Узкие направления работы в сфере производственной деятельности:*

- + Инженерно-технические операции, работы по созданию инфраструктуры
- + Управление крупномасштабными сложными операциями/трудоемкими операциями, например, в деле разминирования, поддержки в проведении выборов, проведении переписей населения, проведения чрезвычайных/трудоемких работ, создания альтернативных источников дохода (борьба с наркотиками, разоружение, демобилизация и реинтеграция)
- + Реабилитация/восстановление окружающей среды (например, проекты восстановления после стихийных бедствий, управление водосборным бассейном, восстановление лесов, управление международными водными ресурсами)
- + Вспомогательные услуги: создание потенциала быстрого реагирования/аварийного резерва на случай возникновения чрезвычайных ситуаций, оценка положения в области безопасности и обеспечение профессиональной подготовки; специализированные

*Вариант 2: предоставление полного спектра услуг при повышении эффективности и снижении затрат*

Выполнение функций подразделения по оказанию полного спектра услуг, как это предусмотрено нынешним мандатом, обеспечивающего предоставление индивидуальных и комплексных вспомогательных услуг, включая услуги по управлению сложными операциями.

**Главная задача — предоставление различных вспомогательных услуг и выполнение работ в производственной сфере**

*Направления работы в сфере обслуживания:*

- + Выполнение отдельных компонентов/участие в реализации различных проектов, осуществляемых заказчиками (набор персонала и управление им; закупки; административное управление, конференционное управление)
- + Контроль за проектами и управление кредитами
- + Выдача контрактов/управление ими
- + Инженерно-технические операции, работы по созданию инфраструктуры
- + Управление крупномасштабными сложными операциями; управление сложными проектами
- + Реабилитация/восстановление окружающей среды

*Вариант 1: сокращение направлений производственной деятельности и географического охвата проектов для получения быстрой отдачи*

*Вариант 2: предоставление полного спектра услуг при повышении эффективности и снижении затрат*

общие услуги (сложные закупки, обеспечение транспорта с учетом требований безопасности; строительство/обслуживание объектов; закупки оборудования/программного обеспечения ИКТ, его установка, обеспечение профессиональной подготовки и его использование)

+ Услуги по надзору за проектами/управлению кредитами и другие услуги: обеспечиваемые на основе полного возмещения затрат и использования рациональных структур и систем

*Повышение эффективности затрат/процедур в соответствии с первым вариантом*

*Сокращение общих затрат/повышение эффективности процедур*

*Повышение эффективности затрат/процедур в соответствии со вторым вариантом*

+ Отделы вспомогательного обслуживания, интегрированные/ сокращенные/ перемещенные в единый общий центр обслуживания, функционирующий в течение 24 часов в сутки и 7 дней в неделю

+ Один общий резервный/вспомогательный центр быстрого реагирования

+ Свернутые региональные отделения

+ Мобильные отношения с заказчиками/ сотрудники по вопросам закупок в ключевых рыночных зонах

+ Организационная основа: целенаправленное присутствие в стране — крупные, средние и разрозненные операции, — делегированные полномочия, финансируемые в основном за счет проектов

*Будущее:* адаптированная система планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)

+ Полное возмещение затрат; поэтапное сокращение/ проведение повторных переговоров в отношении убыточных портфелей

+ Ценообразование: установление цен по объему работ; преобразование постоянных затрат, где это возможно, в переменные затраты по проектам в целях обеспечения управления с учетом спроса

+ Прекращение перекрестного субсидирования направлений/подразделений обслуживания

+ Сокращение/перемещение штаб-квартиры в центр с меньшими затратами

+ Нью-Йорк: небольшое отделение связи и управление портфелями ГЛО

+ Отделения связи в штаб-квартирах основных заказчиков

+ Повышение эффективности коммерческой деятельности (например, с помощью заключения контрактов по электронной почте)

+ Рационализация сети региональных отделений; каждое подразделение должно стать «рентабельным центром»

+ Сокращение отделов вспомогательного обслуживания; частичная интеграция в перемещенный центр обслуживания, частичная выборочная передача полномочий на уровень регионов

+ Усиление присутствия в отдельных странах с делегированием полномочий, финансируемых в основном за счет проектов

+ Сохранение/оптимизация системы ПОР

*Повышение эффективности затрат/процедур в соответствии с первым вариантом*

*Сокращение общих затрат/повышение эффективности процедур*

*Повышение эффективности затрат/процедур в соответствии со вторым вариантом*

+ Приведение уровней профессиональной квалификации сотрудников/должностей в соответствие с потребностями осуществляемой деятельности

**(Первый вариант — узконаправленная деятельность; второй вариант — более широкий круг услуг)**

10. Цель обоих подходов в среднесрочном плане состоит в восстановлении потенциала ЮНОПС, с тем чтобы оно вновь могло выступать в качестве эффективного и рентабельного подразделения по оказанию услуг для системы Организации Объединенных Наций, международных финансовых учреждений и развивающихся стран, вносящего вклад в достижение сформулированных в Декларации тысячелетия целей в области развития (ЦРДТ), осуществление повестки дня Организации Объединенных Наций в области укрепления мира и безопасности, достижение практических результатов на местах и выполнение общей задачи повышения действенности и эффективности Организации Объединенных Наций.

11. Как только Исполнительный совет сообщит о своем решении относительно выбора предпочтительного варианта, группа ЮНОПС разработает план осуществления выбранного варианта, формирования или ликвидации портфелей проектов и преобразования структуры и механизмов производственной деятельности. Предлагаемые изменения финансовых правил и положений будут представлены Исполнительному совету на его сессии в январе 2006 года.

## **II. Изменение рыночных условий: возможности и последствия**

12. Изменение условий, в которых функционируют ЮНОПС и система Организации Объединенных Наций, создает как проблемы, так и возможности. Объемы помощи возрастают, однако главным образом за рамками системы Организации Объединенных Наций, и помощь все чаще предназначается для непосредственной поддержки бюджета. Основное внимание уделяется расширению национального руководства и участия в осуществлении приоритетных задач в области развития, укреплению национальных институтов и потенциала налаживанию партнерских отношений между государственным и частным секторами. Перед Организацией Объединенных Наций стоит задача преобразования в слаженную, эффективную и действенную систему, обеспечивающую более согласованный, оптимальный и экономически эффективный вклад в осуществление целей в области развития на страновом уровне при сохранении

своей важной роли в обеспечении мира и безопасности и восстановлении стран в постконфликтный переход.

13. Эти изменения имеют ряд последствий для ЮНОПС:

а) в условиях, когда официальная помощь в целях развития (ОПР) и другие ресурсы направляются на реализацию стратегических подходов, разрабатываемых самими странами, деятельность ЮНОПС должна быть интегрирована в национальные меры в области сокращения масштабов нищеты, реализации общесекторальных подходов или восстановления в послекризисный период, либо на основе выполнения портфеля через свои учреждения-заказчики, либо непосредственно во взаимодействии с национальными партнерами. В рамках мероприятий, осуществляемых им в интересах организаций-заказчиков или непосредственно правительств принимающих стран, ЮНОПС должно обеспечивать свой вклад в создание потенциала. Его сложные операции на местах осуществляются во взаимодействии с партнерами из принимающих стран и через их посредство: с участием местных фирм и подрядчиков частного сектора, которым оно оказывает поддержку в целях обеспечения условий для проведения конкурентных торгов и применения надлежащих методов управления; и государственных управленцев, инженеров и специалистов по закупкам в целях обеспечения разработки и применения надлежащих стандартов и методов контроля качества. Деятельность ЮНОПС приводится в соответствие с предполагаемыми результатами осуществления практических мер по созданию потенциала;

б) с помощью своей сети связей с государственным и частным секторами и базы своих портфелей заказов на выполнение сложных инженерных работ, управление водными ресурсами, осуществление сложных закупок и операций по разминированию ЮНОПС добивается налаживания партнерских отношений между государственным и частным секторами в развивающихся странах. Его принадлежность к нейтральной Организации Объединенных Наций, проводимая им политика полного возмещения затрат, а не извлечения максимальных прибылей, его приверженность делу создания потенциала в странах-заказчиках, его способность быстро заключать контракты и выполнять работы и его умение управлять рисками в нестабильных условиях способствуют росту его престижа как надежного партнера правительств развивающихся стран и местных организаций частного сектора;

с) с учетом тенденции оказания непосредственной бюджетной поддержки правительствам принимающих стран, увеличения доли притока ресурсов через международные финансовые организации (МФО) и роста числа каналов финансирования и доноров ЮНОПС имеет возможность расширить базу своих заказчиков. В соответствии с решениями Совета 2004/3 и 2004/15 ЮНОПС в настоящее время создает диверсифицированную базу заказчиков, включая: правительства принимающих стран и других заказчиков для осуществления операций по развитию инфраструктуры в странах, находящихся на этапе выхода из конфликта или преодоления последствий стихийных бедствий (Афганистан, Индонезия, Ирак, Судан, Шри-Ланка); международные финансовые организации (МФО) для выполнения работ по созданию инфраструктуры, осуществления сложных закупок и управления сложными операциями (Всемирный банк: дороги в Афганистане; инициатива по освоению бассейна реки Нил; и новые глобальные механизмы финансирования (например, в качестве

местного финансового агента Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией — ГФСТМ — в ряде стран);

d) особое внимание, уделяемое в рамках Организации Объединенных Наций реализации мер, ориентированных на достижение практических результатов на местах, соответствует возможностям ЮНОПС в осуществлении проектов на местах, которые следует еще более укрепить в целях повышения результативности. Решения в отношении установления бюджетных приоритетов, распределения ресурсов доноров и характера деятельности Организации Объединенных Наций принимаются главным образом на страновом уровне. Что касается полученных ЮНОПС заказов на осуществление коммерческой деятельности в 2005 году, то 81 процент новых приобретенных портфелей касается оказания услуг на страновом уровне, большинство которых связано с осуществлением мероприятий в постконфликтный период или проведением восстановительных работ после стихийных бедствий (см. приложение 4, диаграмма 1). Сохранение присутствия и укрепление потенциала на уровне отдельных стран являются важными компонентами обеспечения будущей жизнеспособности. ЮНОПС должно сосредоточить свои усилия и ресурсы в тех странах, в которых оно может обеспечить добавленную стоимость — для принимающей страны, страновой группы Организации Объединенных Наций (СГООН) и других национальных и международных партнеров;

e) признание важной роли Организации Объединенных Наций в обеспечении постконфликтного восстановления нашло отражение в недавнем резком росте портфеля проектов ЮНОПС по управлению операциями в подобных условиях в ряде областей: развитие экономической, социальной и государственной инфраструктуры, поддержка деятельности в области разминирования, проведение национальных выборов, восстановление окружающей среды и осуществление сложных закупок. В 2004 году поступления ЮНОПС за счет портфелей заказов на выполнение проектов в условиях постконфликтного перехода возросли почти на 50 процентов от общей суммы поступлений. По состоянию на конец июня 2005 года 60 процентов новых заказов ЮНОПС на текущий год было получено в странах, находящихся на этапе преодоления последствий стихийных бедствий или вооруженного конфликта (см. приложение 4, диаграмма 2). В настоящее время наблюдается тенденция к более тесной интеграции функций Организации Объединенных Наций в области гуманитарной деятельности, реконструкции и государственного строительства на основе формирования комплексных миссий. Наряду с вероятным созданием Фонда демократии и Комиссии по миростроительству эта тенденция создает для ЮНОПС новые возможности в области предоставления услуг по управлению сложными операциями и выполнению работ по всему спектру операций в области государственного строительства, реконструкции и гуманитарной деятельности, осуществляемых в странах переходного периода;

f) к настоящему времени 40 процентов общих прогнозируемых поступлений ЮНОПС за счет новых заказов приходится на его портфель проектов в области развития (см. приложение 4, диаграмма 2). Однако из этой доли половина обеспечивается за счет всего лишь четырех крупных портфелей проектов в области создания инфраструктуры или осуществления закупок. Кроме того, помимо соглашений об оказании услуг в области управления, подписанных под эгидой ПРООН, или контрактов, подписанных от имени целевых фондов ПРООН, и помимо одного глобального проекта в сфере обслуживания — про-

граммы малых субсидий Глобального экологического фонда (ГЭФ) — масштабы прямого делового взаимодействия с его традиционным основным заказчиком — ПРООН значительно сократились. С учетом расширения возможностей ПРООН в области непосредственного осуществления проектов, которые теперь закреплены в ее финансовых положениях и правилах, и в условиях быстрого наращивания потенциала ПРООН как центра по предоставлению услуг это сокращение, по всей вероятности, продолжится;

g) новый приток международных инвестиций в сектор инфраструктуры создает для ЮНОПС возможности расширить свой портфель, что оно уже и стало делать в ситуациях постконфликтного перехода и восстановления после стихийных бедствий, непосредственно с правительствами (и их двусторонними инвесторами), для партнеров по линии международных финансовых организаций (МФО) и для таких заказчиков по линии Организации Объединенных Наций, как Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и ЮНФПА. Имеются возможности распространить эту деятельность на те находящиеся в неблагоприятном положении развивающиеся страны, стремящиеся осуществить цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия (ЦРДТ), в которых крайне слабо развиты экономическая и социальная инфраструктура, а также необходимый национальный потенциал в области исполнения и надзора;

h) может показаться, что требования обеспечить последовательность и согласованность деятельности Организации Объединенных Наций и добиться сокращения расходов на уровне отдельных стран открывают дополнительные потенциальные возможности для расширения общей вспомогательной поддержки, которую ЮНОПС оказывает страновым группам Организации Объединенных Наций (СГООН). Однако, учитывая руководящую роль ПРООН в системе страновых координаторов Организации Объединенных Наций и тенденцию использования общих помещений и служб при одновременном создании своих собственных региональных центров обслуживания (и страновых обслуживающих центров в Африке), возможности ЮНОПС на этом рынке являются ограниченными. К 1 июля 2005 года по статье общих услуг в текущем году было получено менее 1 процента контрактов на услуги ЮНОПС (см. приложение 4, диаграмма 2);

i) на глобальном уровне/уровне Централных учреждений Организации Объединенных Наций государства-члены возлагают большие надежды на рационализацию закупок и использования людских ресурсов, повышение административной эффективности и сокращение издержек. Эти изменения происходят слишком медленными темпами, для того чтобы у ЮНОПС в ближайшее время появилась возможность стать основным подразделением по оказанию вспомогательных услуг на общесистемном уровне для более широкого круга организаций системы Организации Объединенных Наций;

j) динамика формирования портфеля заказов ЮНОПС служит свидетельством того, что обеспечение полного возмещения затрат возможно только за счет крупных, комплексных портфелей, которые позволяют достичь экономии масштаба. Рост таких портфелей заказов определяется, главным образом, спросом на проекты по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций/вооруженных конфликтов. С другой стороны, многочисленные мелкие трудоемкие портфели заказов приносят крайне незначительные поступления, спо-

сбывая лишь непропорциональному увеличению базы постоянных затрат. Эти аналитические выкладки подтверждаются диаграммой 3 приложения 4, на которой показаны поступления за счет текущих операций ЮНОПС в 2005 году в сопоставлении с портфелями заказов, представленными с разбивкой по полученным доходам. Выводы представляются однозначными: крупные сложные операции, дающие конкретные результаты, позволяют полностью возместить затраты и обеспечить здоровую прибыль для восполнения резервов ЮНОПС. Однако за счет таких операций происходит перекрестное субсидирование мелких и неэффективных контрактов, что ведет к повышению базы постоянных затрат.

### III. Два пути к обеспечению устойчивой жизнеспособности

14. В настоящем документе предложены два подхода к обеспечению финансовой жизнеспособности в будущем и представлена оценка последствий каждого из них.

15. *Вариант 1.* ЮНОПС — в качестве подразделения по управлению сложными операциями и осуществлению проектов, которое будет предлагать узкий комплекс работ в производственной сфере, действуя в партнерском сотрудничестве с национальными партнерами в решении задачи обеспечения результатов для заказчиков, в первую очередь, на рынке постконфликтного восстановления и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций, а также в развивающихся странах, нуждающихся в услугах по управлению сложными операциями, развитию инфраструктуры и созданию потенциала в этой области.

16. *Вариант 2.* ЮНОПС — в качестве подразделения по оказанию широкого спектра услуг, как это предусмотрено его нынешним мандатом, которое, наряду с повышением качества оказываемых услуг и эффективности затрат, будет предоставлять индивидуальные и комплексные вспомогательные услуги, включая услуги по управлению сложными проектами, для системы Организации Объединенных Наций, международных финансовых организаций (МФО) и правительств принимающих стран.

17. Цель обоих подходов состоит в восстановлении финансовой жизнеспособности ЮНОПС в качестве подразделения, обеспечивающего качественное управление ориентированными на нужды заказчиков операциями и услугами, как это предусмотрено в резолюции 48/501 Генеральной Ассамблеи. Первый вариант представляет собой радикальный, прямой и узконаправленный путь, позволяющий добиться завершения основных преобразований в 2006 году и восстановления финансового роста к 2007 году. Второй вариант представляет собой более длинный и более широкий путь, предусматривающий завершение основных преобразований к концу 2007 года и начало финансового оздоровления в 2008 году.

18. Как только Исполнительный совет сообщит о своем решении относительно выбора предпочтительного варианта, группа ЮНОПС разработает план осуществления выбранного варианта, который будет включать формирование или ликвидацию портфелей проектов, а также преобразование структуры и механизмов коммерческой деятельности.

*Стандартные меры по сокращению затрат и методы повышения эффективности механизмов коммерческой деятельности, которые присущи обоим вариантам*

19. В приведенных ранее обзорах деятельности ЮНОПС указывалось на неэффективность механизма определения стоимости услуг, недостаточное внимание вопросам качества выполняемых работ, а также на дисбаланс в структуре осуществляемых операций, способствовавший сохранению высокого уровня постоянных затрат. При любом варианте в будущем необходимо будет решить проблему объективного установления цен и снижения высокой базы постоянных затрат.

20. Общей для обоих вариантов является необходимость скорейшего осуществления ряда мер по сокращению базы постоянных затрат ЮНОПС. К ним относятся следующие меры:

a) добиться ориентации на рынки, заказчиков, сферы услуг и портфели заказов, позволяющие обеспечить полное возмещение затрат;

b) обеспечить, насколько это позволяет рынок, повышение уровня управленческой гибкости и согласование существующей структуры со спросом путем преобразования постоянных издержек в переменные издержки на базе реализации рентабельных проектов, где это возможно, при сохранении общей структуры расходов;

c) повысить степень гибкости путем использования договорных форм, позволяющих ЮНОПС управлять деятельностью в пиковые периоды без повышения базы постоянных затрат, и путем мобилизации универсальных, мобильных ресурсов;

d) проведение ревизии нынешних портфелей заказов и постепенное сокращение объема мелких и низкорентабельных заказов;

e) прекратить перекрестное субсидирование направлений и подразделений сферы обслуживания;

f) повысить прозрачность и финансовую эффективность путем внедрения механизмов определения цены по объему работ, которые будут применяться на систематической основе в 2006 году;

g) повысить эффективность деятельности на основе процессов рационализации, согласования классов должностей с фактическими потребностями и развития/найма людских ресурсов с учетом профессиональных требований и функциональных потребностей;

h) передислоцировать действующие оперативные подразделения в места службы с меньшим уровнем затрат; передислоцировать штаб-квартиру организации и вспомогательные службы в район более плотного сосредоточения операций ЮНОПС, в котором вспомогательные расходы можно удерживать на более низком уровне; обеспечить субаренду помещений в здании «Крайслер» в целях обеспечения полного возмещения затрат на аренду. В последние годы этот процесс стал возможным благодаря росту спроса со стороны заказчиков Организации Объединенных Наций, а также в результате сокращения корпоративных структур ЮНОПС. Согласно расчетам, доходы от сдачи в аренду помещений в здании «Крайслер» в 2005 году превысят, вероятно, 2 млн. долл.

США, что составляет примерно 40 процентов от суммы расходов на аренду помещений в этом здании в 2005 году.

21. В настоящее время принимается ряд мер по внедрению необходимых механизмов повышения эффективности коммерческой деятельности. К ним относятся:

- а) внедрение пересмотренного порядка оценки проектов на основе применения надлежащих методов установления цен и полного возмещения затрат;
- б) стабилизация системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) и текущей профессиональной подготовки персонала;
- с) введение ежемесячных отчетов руководства;
- д) систематическая публикация отчетов заказчиков; и
- е) разработка комплексной платформы ИТ, включая видоизмененный веб-сайт, систему Интранет и электронную почту.

#### **IV. Вариант 1**

22. В соответствии с этим вариантом ЮНОПС главная задача состоит в получении необходимых результатов. ЮНОПС примет меры, для того чтобы стать гибким, оперативно действующим, новаторским и экономически эффективным подразделением по управлению сложными операциями и осуществлению крупномасштабных проектов с обеспечением полного обслуживания и будет действовать в партнерском сотрудничестве с национальными партнерами в решении задачи получения ощутимых результатов для заказчиков в условиях существования высокой степени риска, а также в деле создания национального потенциала в странах-партнерах в области управления оперативной деятельностью. Основными рынками для оперативной деятельности ЮНОПС будут:

- а) страны, находящиеся на ранних этапах постконфликтного перехода;
- б) страны, пережившие стихийные бедствия; и
- с) страны с низким уровнем дохода, которые стремятся достичь сформулированных в Декларации тысячелетия целей в области развития (ЦРДТ), однако располагают слаборазвитой инфраструктурой и ограниченным потенциалом в области управления или исполнения.

23. ЮНОПС будет уделять особое внимание предоставлению международного технического потенциала в распоряжение местных партнеров; поощрению партнерских отношений между государственным и частным секторами; содействию укреплению национального потенциала частного сектора и общин в деле заключения контрактов, управления и исполнения; и поддержке правительств в создании потенциала в области управления операциями и их разработки, наряду с установлением надлежащих критериев и показателей оценки эффективности, внедрением стандартов и механизмов контроля качества.

24. Для достижения этих целей ЮНОПС проведет радикальное преобразование и сокращение своей структуры расходов в поддержку формирования цело-

стного комплекса предлагаемых работ в производственной сфере, обеспечивающих удовлетворение потребностей заказчиков на указанных выше рынках.

25. В случаях, когда ЮНОПС будет давать согласие на осуществление портфелей проектов, которые не совсем соответствуют этим параметрам, в частности предоставление услуг по надзору за использованием кредитов, которые оно будет по-прежнему оказывать по просьбе Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР), оно будет делать это при условии, что такие проекты будут осуществляться в виде последовательных, четко сформулированных услуг, будут гарантировать полное возмещение затрат и смогут обслуживаться без расширения структуры постоянных затрат ЮНОПС.

#### **А. Направления работы в сфере производственной деятельности**

26. Главное внимание ЮНОПС будет уделять основному комплексу работ в следующих сферах производственной деятельности:

а) **инженерно-технические операции/работы по созданию инфраструктуры**, включая экономическую инфраструктуру — дороги, мосты, порты, энергетические объекты, системы водоснабжения и санитарии; инфраструктуру государственных учреждений (административные здания, объекты таможенной службы, казармы); социальную инфраструктуру (инфраструктуру служб образования и здравоохранения, общинные здания);

б) **крупномасштабные сложные операции/трудоемкие работы**, включая деятельность в области разминирования; поддержка в проведении выборов, поддержка в проведении национальной регистрации, переписи населения и обследований, крупномасштабный мониторинг и контроль качества, обеспечение занятости в чрезвычайных ситуациях, специальные трудоемкие работы; управление сложными операциями с участием многих стран; и

в) **работы по реабилитации/восстановлению окружающей среды**, включая меры по восстановлению и оценке последствий стихийных бедствий, восстановление и реабилитация окружающей среды, рациональное использование водных ресурсов, создание альтернативных источников дохода (например, в рамках программ разоружения, демобилизации и реинтеграции (РДР) или борьбы с наркотиками).

27. ЮНОПС будет выполнять работы в следующих сопряженных областях:

а) **работы по обеспечению безопасности и охраны**, включая установку систем охранной сигнализации и наблюдения, оценку положения в области безопасности, проведение инженерных работ с системами охраны, профессиональную подготовку сотрудников по вопросам безопасности; обеспечение непосредственной защиты, оказание поддержки в осуществлении проектов в области разминирования;

б) **специализированные общие услуги**, включая сложные закупки, транспортные средства, строительство объектов и управление ими, создание резервного потенциала на случай возникновения предсказуемых аварийных ситуаций и разработка мер быстрого реагирования на чрезвычайные ситуации с развертыванием материальных и технических средств (инженеров, специали-

стов по вопросам материально-технического снабжения, руководителей операций/проектов, специалистов по вопросам оценки); и

с) **работы по внедрению технических новшеств**, включая: применение современных технологий/средств связи при планировании мероприятий, профессиональную подготовку и исполнение; закупки и установку аппаратного оборудования/программного обеспечения, Интернет, доступ к средствам связи ОВЧ и поддержку; поддержку электронных сетей связи, разработку и внедрение соответствующих систем.

## **В. Рационализация деятельности на стратегическом и оперативном уровнях**

28. Помимо сокращения расходов первый вариант предусматривает осуществление конкретных мер, которые изложены ниже.

29. *Целенаправленная стратегия, учитывающая потребности отдельных стран.* ЮНОПС усилит свое присутствие в ряде стран, в которых масштабы операций и обязательства доноров оправдывают значительное присутствие ЮНОПС. Это обеспечит быстроту реакции и близость к заказчикам, что необходимо для управления крупномасштабными сложными операциями. Потребности отдельных стран будут учитываться с помощью нижеуказанных методов:

а) создание полностью укомплектованных страновых оперативных групп. Они имеются или будут созданы там, где операции осуществляются в широких масштабах и имеется соответствующий спрос; такие группы будут практически автономными в осуществлении ежедневной деятельности, располагая функциями принятия решений и обеспечения поддержки (в области закупок, ИКТ, людских ресурсов и финансового управления), которые будут переданы на страновой уровень. Основная часть расходов на такие группы будет непосредственно покрываться за счет проектов.

б) Формирование «облегченных» страновых оперативных групп. Такие группы будут создаваться в тех случаях, когда объем операций является незначительным, но имеется высокий потенциал для роста портфеля проектов. Полномочия по принятию решений и управлению бюджетными средствами будут переданы страновому отделению, которое будет опираться на общий центр обслуживания при оказании вспомогательных услуг. Основная часть расходов на такие группы будет покрываться непосредственно за счет проектов.

с) Обеспечение странового присутствия непосредственно в организациях заказчиков. Такое присутствие необходимо там, где масштабы операций являются незначительными, а потенциал для развития — ограниченным, но операции позволяют обеспечить полное возмещение затрат. Основные вспомогательные услуги будут предоставляться общим центром обслуживания. Расходы покрываются за счет проектов, обеспечивая полное возмещение затрат.

30. ЮНОПС будет также оказывать услуги по управлению сложными многоцелевыми операциями на межстрановом уровне в качестве отдельных работ, при условии полного возмещения затрат. К их числу будут относиться портфели таких проектов, как международные программы по рациональному использованию экологических/водных ресурсов, осуществляемые Глобальным экологическим фондом/ПРООН и Всемирным банком.

31. *Внутренние процессы регулирования коммерческой деятельности.* Для обеспечения успешной деятельности система ЮНОПС должна располагать необходимой гибкостью, позволяющей последовательно и быстро реагировать на ситуации, развертывать и, при необходимости, оперативно свертывать проекты. Финансовые системы должны обеспечивать транспарентность и строгую отчетность. В условиях первого варианта механизмы заключения контрактов со специалистами должны обеспечивать гибкость. Закупки должны в основном осуществляться для приобретения ограниченного перечня предметов, регулярно используемых специалистами, и для пополнения важнейших запасов, что благодаря новаторским механизмам лизинга, амортизации или повторного использования позволяет сокращать расходы на проекты, осуществляемые в течение короткого промежутка времени. Внедрение контроля за качеством работ позволяет быстро и при разумных затратах применять более высокие стандарты. Как было продемонстрировано, людские ресурсы и материальные активы, используемые при выполнении узкого круга работ и операций, легко передаются от одной страновой операции к другой, что способствует повышению экономии средств и оперативности исполнения.

32. Сочетание узкого круга работ и присутствия в отдельных странах ведет к тому, что корпоративные структуры могут быть сокращены и сохранены на минимальном уровне, необходимом для обеспечения текущей оперативной деятельности. Мобилизация дополнительных ресурсов будет осуществляться по мере необходимости на основе полного возмещения затрат.

33. *Вспомогательные услуги* будут интегрированы, сокращены и сосредоточены в одном общем центре обслуживания, функционирующем круглосуточно в течение 7 дней в неделю. Корпоративная структура будет включать административную канцелярию, группу ревизии и стратегического анализа и группу по оценке эффективности работ/услуг, которая будет нести ответственность за оценку и контроль качества. Структуры управленческого обслуживания заказчиков будут рационализированы и сохранены на минимальном уровне, необходимом для обеспечения развития коммерческой деятельности и поддержания тесных связей с заказчиками. Региональные отделения будут включены в структуру управленческого обслуживания заказчиков, в состав которой войдут:

а) малые отделения связи, ответственные за поддержание отношений с общей штаб-квартирой и директивными органами нынешних или потенциальных заказчиков;

б) старшие сотрудники по вопросам развития коммерческой деятельности, ответственные за управленческое обслуживание заказчиков и развитие коммерческой деятельности в регионах, в которых осуществляются крупные операции и где возможен рост портфеля заказов; и

с) общая целевая группа, занимающаяся портфелями заказов, по которым решения заказчиков принимаются на корпоративном уровне.

34. Для осуществления подхода, предусматривающего учет потребностей отдельных стран, требуется легкая корпоративная структура, рационализированная и приспособленная для работы в условиях существования определенного круга услуг и рынков и позволяющая значительно сократить текущие постоянные затраты за счет ликвидации второстепенных услуг. Системы и процедуры должны быть направлены на обеспечение гибкости, быстрого реагирования и

функциональности. По мере достижения портфелями заказов критического порогового уровня ЮНОПС, став менее громоздкой организацией с узконаправленной деятельностью, сможет превратить систему ПОР в структуру индивидуального обслуживания, которая будет предоставлять услуги по осуществлению финансовых операций в районах с ограниченным доступом к сети Интернет и сделает возможным распределение средств в районах, где нет местных банковских систем.

### **С. Обоснованность, ниша и прибыльность**

35. Вариант 1 полностью соответствует рекомендации Комитета по координации управления (ККУ), которая заключается в том, что Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) может обеспечить свою жизнеспособность, если оно будет ориентироваться на сегмент рынка с достаточно высокими коэффициентами прибыльности для покрытия стоимости текущих операций, необходимых капитальных вложений в развитие коммерческой деятельности и совершенствования механизмов коммерческой деятельности. Этот вариант предполагает переход организации от обслуживания операций к предоставлению услуг высококвалифицированных специалистов при выполнении узкого круга работ в производственной сфере в целях достижения ощутимых практических результатов в короткий период времени.

36. Осуществление сложных, широкомасштабных операций в рамках реализации проектов по варианту 1 позволяет обеспечить полное возмещение затрат. В течение периода 2003–2005 годов такие операции стали самым быстрорастущим рынком ЮНОПС. Рост деловой активности на этом рынке и уделение главного внимания реализации проектов по первому варианту отражают:

а) динамику в области оказания официальной помощи в целях развития (ОПР): увеличение потоков международных инвестиций для удовлетворения колоссальных потребностей в развитии инфраструктуры, будь то в области модернизации транспортных систем, обеспечения доступа к устойчивым источникам энергии, водоснабжения и санитарии или развития социальной инфраструктуры, например сети школьных и медицинских учреждений;

б) потребности в области восстановления поврежденных или уничтоженных объектов инфраструктуры в беднейших странах со слабо развитой инфраструктурой или потенциалом управления операциями, а также в странах, переживших конфликт или стихийное бедствие;

в) необходимость того, чтобы международные партнеры по содействию развитию обладали опытом управления рисками, умели работать творчески и быстро получать результаты в обстановке, характеризующейся высокой степенью риска и отсутствием безопасности;

г) стремление стран-партнеров получить материальные свидетельства заметных перемен и быстрых результатов, что повышает авторитет лидеров и органов государственного управления среди своих граждан;

е) ожидание стран-партнеров и доноров конкретного вклада со стороны Организации Объединенных Наций в деятельность на страновом уровне — как в достижение результатов, так и в работу с национальными партнерами в госу-

дарственном и частном секторах и организациями гражданского общества в целях укрепления оперативного и стратегического потенциала;

f) ожидание разработки обоснованной системы разделения функций в Организации Объединенных Наций, при которой добавленная стоимость составляющих ее компонентов доводится до максимальной эффективности, чтобы добиться результатов в поддержке национальных приоритетов и потенциала (этот вариант отражает растущий спрос на конкретные виды работ со стороны Организации Объединенных Наций и заказчиков из числа международных финансовых организаций (МФО)); и

g) поддержку практических видов деятельности во всем спектре операций по государственному строительству, восстановлению и оказанию гуманитарной помощи; ЮНОПС может оказывать адресную, практическую оперативную поддержку в деле повышения эффективности участия Организации Объединенных Наций в процессах миростроительства, оперативного планирования и формирования комплексных миссий; ЮНОПС, располагая предсказуемыми, целевыми резервными механизмами и аварийным потенциалом, может оперативно оказывать гуманитарную помощь за счет мобилизации специальных материальных ресурсов и привлечения международных технических специалистов по линии Юг-Юг и использования национальных возможностей.

37. Первый вариант определяет ЮНОПС в качестве специализированного, рентабельного подразделения Организации Объединенных Наций, которое предоставляет услуги по управлению и осуществлению сложных крупномасштабных страновых или межстрановых операций с обеспечением полного обслуживания и которое, действуя совместно со своими партнерами, добивается получения быстрых результатов в условиях, характеризующихся высокой степенью риска, а также способствует созданию потенциала в странах-партнерах. Такое определение позволяет ЮНОПС занять свою нишу в системе Организации Объединенных Наций и опирается на уникальный мандат ЮНОПС, предусматривающий его функционирование в качестве подразделения по управлению проектами, заключению контрактов/осуществлению сложных закупок. Этот вариант отражает способность оказывать поддержку той роли, которую Организация Объединенных Наций играет в деле обеспечения мира и безопасности, и содействовать развитию инфраструктуры в интересах достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, в рамках реализации национальных планов развития.

38. Будучи подразделением Организации Объединенных Наций, применяющим практику управления частного сектора, ЮНОПС работает с частным сектором и государственно-частными партнерствами. ЮНОПС сочетает стремление к быстрому достижению результатов с готовностью участвовать в налаживании местных партнерских взаимоотношений, создании потенциала и использовании местных ресурсов, а также учитывать национальные приоритеты, обеспечивать экономическую эффективность проектов и проявлять беспристрастность, присущую Организации Объединенных Наций.

39. Принятие модели первого варианта может означать укрепление способности ЮНОПС напрямую заключать контракты с правительствами принимающих стран или непосредственно получать взносы доноров для осуществления приоритетных операций по заказу правительств принимающих стран, особенно с

учетом того, что такие прямые договорные отношения ведут к сокращению расходов на услуги посредников.

## **D. Факторы риска**

40. Первый вариант закрепляет за ЮНОПС конкретную нишу и основной круг предоставляемых услуг, ориентируя его возможности, системы и структуры исключительно на достижение результатов. Вместе с тем осуществление таких операций происходит в условиях отсутствия безопасности и политической неопределенности. Рынок подвержен колебаниям и характеризуется быстрой сменой резких пиковых взлетов и стремительных падений показателей объема деловой активности. Снижение соответствующих рисков достигается за счет сокращения компонента постоянных затрат до их минимального уровня и создания оперативного резерва через средство накопления капитала за счет осуществления крупномасштабных, краткосрочных операций, который позволит ЮНОПС сглаживать колебания рынка, создать надлежащую систему страхования и использовать свободные средства для инвестирования в новые коммерческие проекты.

41. Успех будет также зависеть от:

а) количества проектов в узком круге направлений работы в сфере производственной деятельности и в сфере обслуживания, обладающих крупной рыночной базой, от устойчивости повторного спроса, а также от способности быстро достигать ощутимых результатов;

б) наличия оперативного и эффективного потенциала по осуществлению проектов в условиях быстрого реагирования; и

в) неизменной приверженности и готовности подразделений Организации Объединенных Наций, международных финансовых организаций и доноров продолжать оказывать помощь наиболее нуждающимся странам.

## **E. Процесс перехода**

42. Как только Исполнительный совет примет решение о выборе этого варианта, будет сформирована группа ЮНОПС, которая разработает план осуществления мероприятий по обеспечению быстрого перехода в 2006 году на модель функционирования по варианту 1 и реализации мер, изложенных выше. Основная задача плана и будущих операций будет заключаться в том, чтобы ликвидировать перекрестное субсидирование между операциями и оперативными подразделениями. Каждое подразделение будет функционировать в качестве автономного «рентабельного центра», которому будут предоставляться вспомогательные услуги на основе применения модели определения стоимости услуг по объему работ.

43. В течение перехода ЮНОПС будет выполнять свои обязательства в отношении портфеля проектов, которые не вписываются в рамки модели первого варианта, но при соблюдении следующих критериев: устойчивый спрос со стороны заказчиков, полное возмещение затрат и возможность обслуживания структурой и механизмами после их рационализации. По таким направлениям работы в сфере обслуживания активных усилий по формированию новых

портфелей проектов предприниматься не будет. Поэтому в консультации с заказчиками специальные услуги с ограниченной полезностью и низкой рентабельностью будут сворачиваться.

## **Е. Финансовая жизнеспособность**

44. В таблицах приложения 1 приводятся аннотированные финансовые прогнозы для варианта 1 на период 2006–2008 годов, в которых отражены меры по сокращению затрат и структурной реорганизации и которые построены на основе предположений, изложенных в примечаниях к финансовым прогнозам, содержащимся в приложении I. Там отмечается, что:

а) переходный процесс продлится до 2007 года включительно при относительно устойчивом росте портфеля проектов по управлению операциями в 2006 году (16 процентов), после чего его темпы замедлятся (8 процентов в год). Кроме того, в 2006 году предусматривается выполнить обязательства в отношении портфеля специальных услуг, обеспечивающих полное возмещение затрат, и приступить к свертыванию таких услуг, а в 2007 году ускорить этот процесс, что повлечет за собой снижение объема поступлений за тот год. Предполагается, что портфель поступлений (и расходов) Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР) будет оставаться неизменным. Поступления от сдачи в субаренду помещений в здании «Крайслер» полностью покрывают расходы по аренде помещений, поскольку в штаб-квартире ЮНОПС в Нью-Йорке проводятся сокращения, а высвободившиеся служебные помещения сдаются на условиях субаренды;

б) в отношении административных расходов 2006 год станет переходным годом, поскольку будет произведено сокращение постоянных затрат за счет: перевода в другое место/сокращения звеньев штаб-квартиры, перевода вспомогательных отделов (финансового, людских ресурсов, информационно-коммуникационных технологий, закупок) в новый общий центр обслуживания; усиления присутствия на страновом уровне с покрытием основной части расходов за счет проектов, а некоторые расходы будут финансироваться из административного бюджета. Повышения ставок в статье возмещения расходов Организации Объединенных Наций рассчитаны на базе 2005 года, хотя с течением времени они могут понизиться. Основная часть расходов в связи с прекращением службы приходится на 2006 год, и они рассчитаны вне зависимости от ожидаемого возвращения работающих по контракту сотрудников ПРООН в эту организацию;

с) в 2006 году остаток средств на конец года сократится, по прогнозам, до 11,76 млн. долл. США, причем главным фактором такого снижения являются расходы в связи с прекращением службы. Затем с учетом более высоких поступлений в результате снижения базы постоянных затрат, ожидается, что годовой доход по текущим операциям будет увеличиваться, что будет способствовать формированию более крупного остатка средств на конец года, который, по прогнозам, увеличится с 17,79 млн. долл. США в 2007 году и до 27,35 млн. долл. США в 2008 году.

45. *Планирование формирования портфеля заказов, вариант 1.* В диаграмме 1, содержащейся в приложении 3, приводятся прогнозы потребностей в области формирования портфеля заказов на 2006–2008 годы по варианту 1. Со-

гласно прогнозам, уже сформированный портфель заказов и поступлений из других источников принесут в виде доходов еще 28,02 млн. долл. США, что составляет 51,7 процента от планового задания по поступлениям в 2006 году в размере 52,91 млн. долл. США, стало быть для того, чтобы выполнить годовое плановое задание по поступлениям, необходимо добрать остающиеся 48,3 процента, или 26,18 млн. долл. США, в виде поступлений. Поскольку цикл реализации портфеля проектов по первому варианту имеет более короткий срок, чем цикл реализации традиционного портфеля проектов, это позволяет надеяться на существенный уровень поступлений по текущим портфелям проектов и из других источников.

46. При прогнозировании плановых заданий по поступлениям, по осторожным оценкам на уровне 50,07 млн. долл. США в 2007 году, рассчитанных с учетом ликвидации второстепенных услуг (ниже уровня полного возмещения расходов) и услуг, выходящих за рамки первого варианта, и прогнозируемых поступлений от осуществления текущих портфелей проектов и других источников поступлений, объем дополнительных поступлений в 2007 году прогнозируется на уровне 23,81 млн. долл. США, или 47,6 процента от планового задания. На 2008 год объем дополнительных поступлений прогнозируется на уровне 28,54 млн. долл. США, или 54,2 процента, тогда как прогнозируемое плановое задание составляет 52,71 млн. долл. США.

## V. Вариант 2

47. Нынешняя организационная модель отражает широкий спектр ориентированных на удовлетворение потребностей заказчиков услуг, предоставление которых организовано главным образом по географическому признаку, при этом одно глобальное подразделение по обслуживанию заказчиков предназначено для работы с крупными заказчиками, такими, как Служба Организации Объединенных Наций по вопросам деятельности, связанной с разминированием, или Программа малых субсидий Глобального экологического фонда. Согласно варианту 2, ЮНОПС укрепит свою стратегическую позицию в качестве эффективного многоцелевого подразделения по обслуживанию проектов, которое предоставляет определенный круг услуг — в том числе предлагаемых в рамках первого варианта — для самых разных заказчиков (система Организации Объединенных Наций, международные финансовые организации и правительства принимающих стран в условиях кризиса) в различных районах мира.

48. ЮНОПС, продолжая предоставлять целый ряд услуг, проведет реорганизацию и оптимизирует свою организационную и вспомогательную структуру, чтобы сократить базу своих постоянных затрат, внедрить систему исчисления стоимости услуг по объему работ и устанавливать цены на свои услуги с обеспечением полного возмещения затрат. В том случае, если осуществление некоторых портфелей проектов все же не будет отвечать требованиям полного возмещения издержек, ЮНОПС обсудит с заказчиками возможность корректировки структуры оплаты в сторону повышения или инициирует переговоры о прекращении обслуживания и/или возвращении портфелей проектов заказчиком. Процесс перехода по второму варианту планируется завершить в конце 2007 года.

## A. Направления работы в сфере обслуживания

49. ЮНОПС будет осуществлять обслуживание по следующим направлениям:

а) **комплексное управление** сложными, широкомасштабными операциями по реализации проектов заказчиков в странах с низким доходом, переживающих кризис, в том числе управление рядом инженерно-технических проектов и проектов по созданию инфраструктуры;

б) **административное управление по обслуживанию крупных, сложных проектов** (например, инициатива по освоению бассейна реки Нил и другие программы рационального использования водных ресурсов), где ЮНОПС взяло на себя функции административного, финансового и кадрового управления и предоставления услуг в осуществлении закупок, позволяя заказчикам сосредоточиться на достижении оперативных целей;

в) **финансирование и административное обслуживание отдельных компонентов или участие в реализации проектов**; закупка товаров, предоставление услуг или выполнение работ, набор и административное обслуживание специалистов, сотрудников по проектам и персонала заказчиков; подготовка контрактной документации; профессиональная подготовка; и организация и проведение конференций; и

г) **надзор за осуществлением проектов и использованием кредитов** по поручению международных финансовых учреждений, в частности Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР) или в качестве агента Глобального фонда борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (ГФСТМ).

## B. Рационализация деятельности на стратегическом и оперативном уровнях

50. Несмотря на то, что ЮНОПС осуществит меры по рационализации своих процессов ведения коммерческой деятельности и сокращению постоянных затрат, внедрение второго варианта потребует более разветвленной структуры ЮНОПС и широкого круга услуг по сравнению с первым вариантом. При таком подходе сокращение издержек не может быть столь же радикальным или быстрым. Вместе с тем, помимо мер, изложенных в главе III выше, второй вариант предусматривает осуществление следующих конкретных мер:

а) ограничение корпоративных расходов за счет повышения эффективности работы оперативных звеньев, занимающихся стратегическими вопросами управления, осуществления надзора и проведения инспекций;

б) преобразование подразделений по обслуживанию заказчиков (региональные подразделения и Отдел по осуществлению межрегиональных/глобальных проектов) в «рентабельные центры»; исчисление по объему работ; постановка четких задач и оценка их выполнения с применением тщательно продуманных показателей эффективности; ликвидация перекрестного субсидирования между центрами; нерентабельные центры будут закрыты или объединены с другими подразделениями;

- с) рационализация базы региональных отделений за счет реорганизации и интеграции;
- d) выборочное наращивание присутствия в отдельных странах, в которых масштабы операций оправдывают широкое присутствие ЮНОПС в целях управления крупномасштабными, сложными операциями; будет создана структура оперативных подразделений для проведения «полностью укомплектованных», «облегченных» и «разрозненных» операций, о которых говорится в описании варианта 1;
- e) создание небольшого общего центра обслуживания для предоставления централизованного вспомогательного обслуживания; функции обслуживания будут децентрализованы и переданы оперативным подразделениям (страновым, региональным или глобальным), функционирующим в качестве самостоятельных хозяйственных субъектов, за исключением тех случаев, когда такие подразделения объединяют ресурсы и создают совместные центры обслуживания в целях достижения экономии за счет эффекта масштаба и обеспечения надежности обслуживания; и
- f) система “PeopleSoft” будет использована в качестве единой Системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР), адаптированной к гибкому режиму работы и децентрализованной обработке данных.

### **С. Обоснованность, ниша и прибыльность**

51. Вариант 2 предусматривает укрепление потенциала ЮНОПС в области реагирования на повышение спроса на услуги в области управления и оперативной деятельности. Это обусловлено ростом среднего чистого объема ассигнований, выделяемых на официальную помощь в целях развития, а также тем, что в рамках Проекта тысячелетия, Комиссии высокого уровня по Африке и последней встречи на высшем уровне «Группы 8» подчеркивалась необходимость сокращения масштабов нищеты, облегчения бремени задолженности и направления инвестиций в развивающиеся страны. Растущий объем инвестиций в инфраструктуру и повышение роли Организации Объединенных Наций в деле миростроительства и восстановления в постконфликтный период, а также все более широкое использование комплексных миссий расширяют возможности ЮНОПС в области предоставления услуг. При этом возрастание потенциала ЮНОПС в сфере предоставления услуг происходит в условиях роста конкуренции со стороны альтернативных каналов использования средств официальной помощи в целях развития.

52. Требования государств-членов в отношении рационального разделения функций в рамках Организации Объединенных Наций могут способствовать признанию уникальной роли ЮНОПС в качестве подразделения, занимающегося вопросами управления оперативной деятельностью/проектами, заключения контрактов и осуществления комплексных закупок.

53. Авторитет ЮНОПС будет определяться главным образом характеристиками предлагаемых услуг: качество, оперативность, эффективность, результативность, надежность финансового управления, конкурентоспособность и ориентированность на заказчика.

## D. Факторы риска

54. В последние годы ряд заказчиков выражали недовольство в связи с непостоянным качеством обслуживания и задержкой представления финансовой отчетности или ее недостоверностью. Изложенные меры по повышению эффективности, включая совершенствование механизмов установления цен на конкретные услуги, исчисление стоимости по объему работ и систематическое представление отчетности заказчикам, предназначены для устранения этих проблем. Одна из основных задач будет заключаться в сдерживании роста расходов по комплексному обслуживанию заказчиков во многих районах по всему миру, с тем чтобы сохранить конкурентоспособность. Недавнее увеличение объема портфеля проектов и расширение числа заказчиков говорит о том, что ЮНОПС может восстановить свою репутацию.

55. Для оператора комплексного обслуживания на конкурентном рынке отношения с заказчиками и маркетинг услуг ЮНОПС приобретают чрезвычайно важное значение. Для того чтобы сохранить свою жизнеспособность ЮНОПС должно изменить представление о себе как о слабой организации, постоянно испытывающей проблемы.

56. Программа развития Организации Объединенных Наций расширила свои внутренние оперативные функции по вопросам заключения контрактов, осуществления закупок, финансового управления, управления людскими ресурсами и оказания административной поддержки, которые были переданы ЮНОПС на условиях субподряда. Создание региональных центров обслуживания — страновых центров обслуживания в Африке — позволяет ПРООН обслуживать свои собственные программы и предлагать такие услуги другим подразделениям системы Организации Объединенных Наций. Традиционную сферу передачи ЮНОПС обслуживания по субконтрактам ограничивает также специальная формулировка в финансовых положениях и правилах ПРООН относительно ее роли в деле прямого осуществления проектов на местах. С учетом сокращающегося объема своей коммерческой деятельности по линии ПРООН расширение базы заказчиков ЮНОПС в рамках системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами приобретает особое значение. На сегодняшний день обнадеживает лишь прогресс в области управления крупномасштабными операциями в странах, переживающих кризис.

57. Несмотря на настойчивые требования государств-членов повысить эффективность и результативность функционирования внутренних структур и сократить расходы на административную деятельность, реформа Организации Объединенных Наций идет медленными темпами, особенно на уровне штаб-квартиры. Междепартаментское или межучрежденческое соперничество может сохраниться в отношении тех направлений работ в сфере обслуживания, за которые отвечает ЮНОПС, например в области осуществления закупочной деятельности и управления людскими ресурсами. Одним обнадеживающим событием является текущий раунд переговоров между ПРООН и ЮНОПС, призванный определить относительные преимущества и компетенцию в области осуществления закупочной деятельности, устранить дублирование и ослабить конкуренцию, хотя меморандум о договоренности между ЮНИСЕФ и ЮНОПС по вопросам закупочной деятельности также предусматривает формирование синергии между операциями по закупкам этих двух организаций.

58. Сравнение варианта 1 и варианта 2 говорит о том, что вероятность полного возмещения расходов при выполнении заказов по управлению крупномасштабными операциями в условиях чрезвычайных ситуаций и в постконфликтный период гораздо выше (и происходит быстрее), чем вероятность получения дохода от деятельности по распоряжению кредитами или предоставлению других услуг в рамках варианта 2, а связанный с этим коммерческий риск сопоставим с доходом от инвестиций. Согласно первому варианту ЮНОПС формирует свой инвестиционный фонд и резерв на основе краткосрочных портфелей проектов, приносящих быстрый доход. ЮНОПС, которое обслуживает потребности стран, переживающих кризис, и поддерживает заказчиков, работающих со странами, находящимися на различных этапах своего развития, а также оказывает широкий круг услуг на местах, могло бы более равномерно распределить свои риски и создать необходимую систему страхования.

59. Успех деятельности будет зависеть от сочетания ряда факторов:

- a) способности ЮНОПС предложить комплекс высококачественных услуг, опираясь на реальный спрос;
- b) эффективного предоставления услуг;
- c) расширения базы заказчиков; и
- d) дальнейшего желания организаций системы Организации Объединенных Наций пользоваться услугами ЮНОПС.

60. ЮНОПС готово повысить качество услуг и отдачу от затраченных средств, а прогресс в области реформирования Организации Объединенных Наций может создать для других организаций стимул пользоваться услугами ЮНОПС.

## **Е. Процесс перехода**

61. Как только Исполнительный совет примет решение о выборе этого варианта, будет сформирована Группа ЮНОПС, которая приступит к разработке плана осуществления мероприятий по переводу ЮНОПС на модель функционирования по варианту 2, а также реализации мер, изложенных выше. Согласно плану варианта 2 ключевым элементом станет ликвидация перекрестного субсидирования между операциями и оперативными подразделениями. Каждое оперативное подразделение будет функционировать в качестве автономного «рентабельного центра», которому будут предоставляться вспомогательные услуги на основе применения модели исчисления стоимости по объему работ.

62. В течение переходного периода сохранение портфеля проектов — и формирование нового портфеля заказов — будет зависеть от двух факторов: спроса со стороны заказчиков и полного возмещения затрат. По мере необходимости и в консультации с заказчиками предоставление специальных услуг, которые дублируются, имеют ограниченную полезность или низкую рентабельность, будет постепенно прекращено.

## Г. Финансовая жизнеспособность

63. В таблицах приложения 2 приведены финансовые прогнозы варианта 2 на период 2006–2008 годов, в которых отражены меры по сокращению затрат и структурной реорганизации, предусмотренные на двухгодичный период 2006–2007 годов, и которые построены на основе предположений, изложенных в примечаниях к финансовым прогнозам, содержащимся в приложении 2. Там отмечается, что:

а) согласно прогнозам, в 2006 году объем средств на осуществление портфеля проектов и объем поступлений несколько снизятся, исходя из предположения о том, что, хотя портфель управления операциями будет продолжать расти (но более медленными темпами, чем по варианту 1), объем по другим направлениям, скорее всего, сократится в результате отзыва некоторыми заказчиками своих заказов или ликвидации убыточных портфелей проектов, при этом потери не будут компенсированы достаточным объемом поступлений от новых заказов. После этого прогнозируется, что в условиях рынка, характеризующегося расширением базы заказчиков и ростом конкуренции со стороны других операторов услуг, объем поступлений будет возрастать лишь довольно скромными темпами. Предполагается, что портфель поступлений (и расходов) Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР) останется неизменным. В результате сокращения звеньев штаб-квартиры ЮНОПС доходы от сдачи в субаренду помещений в здании «Крайслер» будут расти;

б) расходы по персоналу в виде окладов и пособий исчислены с учетом сокращения/перевода в другие места оперативных звеньев штаб-квартиры организации и финансирования других прямых расходов из бюджета по проектам; в отличие от первого варианта во втором варианте предусматривается сохранение сети региональных отделений, причем некоторые подразделения будут реорганизованы или объединены; предусматривается выборочное усиление присутствия на местах на страновом уровне, причем это присутствие будет финансироваться главным образом в рамках проектов, а некоторая часть ресурсов будет выделяться по линии бюджета на административные расходы. Прогнозируется, что переход будет осуществляться в течение двухгодичного периода 2006–2007 годов, т.е. более постепенно по сравнению с первым вариантом; расходы в связи с прекращением службы распределены на весь двухгодичный период и исчислены с учетом перевода некоторых сотрудников в новые места службы, а также ожидаемого возвращения некоторых работающих по контракту сотрудников ПРООН в это учреждение. Увеличение затрат Организации Объединенных Наций в связи с возмещением расходов исчислены на базе 2005 года;

с) прогнозируется, что в результате переходного периода 2006–2007 годов возникнут некоторые убытки по текущим операциям, но в 2008 году ситуация изменится: прибыль в этом году составит 1,97 млн. долл. США и будет расти в последующие годы. Таким образом, в 2006–2007 годах прогнозируется уменьшение остатка средств на конец года, но в 2008 году он опять начнет увеличиваться.

64. *Планирование формирования портфеля заказов, вариант 2.* В диаграмме 2, содержащейся в приложении 3, приводятся прогнозы потребностей в области формирования портфеля заказов на 2006–2008 годы по варианту 2. Со-

гласно прогнозам, текущий портфель заказов и доходы из других источников принесут в виде доходов еще 29,01 млн. долл. США в 2006 году, что составляет 55 процентов от планового задания по поступлениям в 2006 году в размере 52,77 млн. долл. США, стало быть, для того чтобы выполнить годовое плановое задание по поступлениям, необходимо добрать остающиеся 45 процентов, или 23,76 млн. долл. США, в виде поступлений. Будущие гарантированные доходы по текущему портфелю заказов и объем поступлений из других источников уже превысили показатели прошлых лет, и такое положение дел вселяет оптимизм. Вместе с тем большая часть этих поступлений будет получена в результате осуществления портфеля проектов в странах, переживших конфликты/стихийные бедствия. С учетом прогнозируемого объема поступлений по текущему портфелю проектов и из других источников в отношении 2007 и 2008 годов установлены более высокие плановые задания по дополнительным поступлениям, т.е. соответственно 50 процентов и 55,1 процента от общего планового задания.

## **VI. Управление: следующие шаги**

65. Цель создания Комитета по координации и управлению (ККУ) заключалась в том, чтобы он осуществлял директивное руководство оперативной деятельностью, а Исполнительный совет отвечал за осуществление общих стратегий. В 1994 году Исполнительный совет одобрил рекомендацию Генерального секретаря в отношении ККУ, в состав которого входят Администратор ПРООН (Председатель), заместитель Генерального секретаря по вопросам администрации и управления и заместитель Генерального секретаря по вопросам поддержки развития и управленческого обеспечения. В связи с диверсификацией коммерческой деятельности ЮНОПС состав ККУ был расширен и в него вошли административные руководители крупных заказчиков Организации Объединенных Наций, а когда финансовое положение ЮНОПС ухудшилось, в состав ККУ вошел Контроллер Организации Объединенных Наций. Когда ЮНОПС успешно осуществлял свою деятельность, ККУ проводил свои заседания время от времени, а когда в начале десятилетия финансовое положение ЮНОПС ухудшилось, Комитет стал проводить заседания на более регулярной основе.

66. В 1994 году была сформирована Консультативная группа пользователей, задача которой заключалась в том, чтобы информировать ЮНОПС о замечаниях Организации Объединенных Наций и других организаций, пользующихся его услугами, а также выносить ЮНОПС рекомендации по вопросам освоения рынка и удовлетворения требований заказчиков. Группа провела только одно заседание.

67. Исходя из того, что в сентябре 2005 года Исполнительный совет примет решение о выборе предпочтительного варианта, который будет предложен ЮНОПС для обеспечения устойчивой жизнеспособности его деятельности, ЮНОПС, с учетом рыночных условий, предполагаемой базы заказчиков и оперативных потребностей выбранного варианта, проведет обзор круга ведения и членского состава Комитета по координации и управлению. ЮНОПС представит свои выводы и рекомендации на январской сессии Исполнительного совета 2006 года.

## VII. Заключение

68. Будущая жизнеспособность ЮНОПС зависит от комбинации факторов. Главная задача заключается здесь в том, чтобы обеспечить финансовое оздоровление в условиях неопределенности, присущей самофинансирующемуся учреждению, предоставляющему услуги. Другие факторы касаются способности приобрести и сохранить свое самостоятельное призвание и поддерживать неизменно высокую репутацию, заполнить свободную нишу на рынке и обеспечить предоставление высококачественных, рентабельных услуг по конкурентоспособной цене, удовлетворяя при этом потребности заказчиков и создавая заказчику условия для достижения конкретных результатов. ЮНОПС должно сосредоточить свои усилия на тех рынках, на которых наблюдается очевидный спрос, поступления от осуществления портфеля проектов покрывают расходы и Управление располагает квалифицированными специалистами и ресурсами для удовлетворения потребностей своих заказчиков.

69. Стратегическая задача варианта 1 заключается в том, чтобы радикальным образом сфокусировать географический охват и предлагаемые услуги на осуществлении крупных и сложных портфелей проектов, обеспечивающих полное возмещение затрат, и ориентировать возможности, системы и структуры исключительно на достижение результатов в интересах заказчиков. ЮНОПС сократит уже в ближайшее время свою структурную базу постоянных затрат, причем основная часть преобразований будет завершена в 2006 году. Это позволит ЮНОПС провести реорганизацию, зафиксировать четкое присутствие на местах в тех областях деятельности, которые приносят наибольшую долю поступлений, и укрепить репутацию организации, умеющей добиваться быстрых, эффективных и высококачественных результатов в сложной обстановке и в то же время поддерживающей и укрепляющей потенциал стран-партнеров.

70. Стратегический подход варианта 2 носит более постепенный характер, при этом преобразования будут осуществлены в течение двухгодичного периода 2006–2007 годов. Портфель проектов сохранит свое широкое разнообразие и будет состоять из портфеля заказов по управлению сложными операциями с обеспечением полного обслуживания и портфеля проектов, предполагающих предоставление индивидуальных услуг и участие в выполнении отдельных работ. По второму варианту потребуются более разветвленная структура и осуществление более рассредоточенных операций по сравнению с первым вариантом. Эффективность и конкурентоспособность будут достигнуты за счет рационализации корпоративных структур, грамотного финансового управления, оптимизации технологии и совершенствования систем ведения коммерческой деятельности.

71. Решение Исполнительного совета позволит ЮНОПС приступить к проведению необходимых преобразований. Эти альтернативные варианты имеют одну общую цель: создать условия для того, чтобы ЮНОПС стало жизнеспособным, устойчивым в финансовом отношении, ориентированным на заказчиков и достижение конкретных результатов подразделениям, предоставляющим качественные услуги в области управления оперативной деятельностью и обслуживания, которое помогает заказчикам достигнуть своих целей и создать свой потенциал. В январе 2006 года ЮНОПС представит Исполнительному совету предлагаемые изменения в свои финансовые правила и положения, а также предлагаемые изменения своей структуры управления.

## Приложение 1

## Вариант 1 — Финансовые прогнозы

<i>В млн. долл. США.</i>	<i>Утвержденный<sup>(1)</sup> Исполнительным советом бюджет на 2005 год</i>	<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>	<i>Примечания</i>
<b>Раздел 1: Осуществление проектов</b>					
<b>Объем освоенных средств</b>	641,40	685,77	537,34	549,87	1
<b>Раздел 2: Поступления и расходы</b>					
<b>Общий объем поступлений (за вычетом непогашенных обязательств)</b>	<b>53,77</b>	<b>54,20</b>	<b>50,07</b>	<b>52,71</b>	
Поступления от осуществления портфеля проектов и услуг	51,96	51,19	45,51	47,04	2
из которых на долю МФСР приходится	8,44	8,10	8,10	8,10	
Прочие поступления (проценты, аренда)	1,81	3,02	4,56	5,67	3
<b>Общий объем поступлений после вычета прямых расходов</b>	<b>53,77</b>	<b>54,20</b>	<b>50,07</b>	<b>52,71</b>	
<b>Административные расходы (KY001-KY004)</b>					
Оклады и выплаты	28,00	23,55	16,20	15,80	4
Общие и административные расходы	10,05	9,01	6,02	5,84	5
Оклады и выплаты/общие и административные расходы для МФСР		7,12	7,12	7,12	6
Процентные отчисления по плану медицинского страхования после выхода в отставку (АШИ)		1,21	0,21	0,22	7
<b>Итого</b>	<b>38,05</b>	<b>40,88</b>	<b>29,55</b>	<b>28,99</b>	
<b>Возмещение расходов</b>					
Выплаты ПРООН в связи с системой "PeopleSoft/Атлас"	3,50	2,50	2,50	2,50	8
Возмещение расходов	3,91	5,02	5,35	5,70	9
<b>Итого</b>	<b>7,41</b>	<b>7,52</b>	<b>7,85</b>	<b>8,20</b>	
Резерв на покрытие сомнительной задолженности	0,70	0,79	0,86	0,94	10
Расходы на аренду служебных помещений в здании «Крайслер»		4,92	5,07	5,03	11
Программы управления преобразованиями (расходы в связи с прекращением службы)					
Инициативы во исполнение рекомендаций ревизоров	4,70				
Счет взносов принимающего правительства					
Инвестиции в развитие систем информационных технологий		0,00	0,00	0,00	12
<b>Всего, административные расходы</b>	<b>50,86</b>	<b>54,12</b>	<b>43,33</b>	<b>43,15</b>	
<b>Поступления/(убытки) по текущим операциям</b>	<b>2,91</b>	<b>0,08</b>	<b>6,74</b>	<b>9,56</b>	
Расходы в связи с прекращением службы		5,69	0,71	0,00	13

<i>В млн. долл. США.</i>	<i>Утвержденный <sup>(1)</sup> Исполнительным советом бюджет на 2005 год</i>	<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>	<i>Примечания</i>
<b>Раздел 3: Перенесенные остатки средств</b>					
Начальные остатки средств	14,46 <sup>(2)</sup>	17,37	11,76	17,79	
Поступления/(убытки) по текущим операциям (и расходы в связи с прекращением службы)	2,91	(5,61)	6,03	9,56	
<b>Экономия по заказам на закупки за предшествующий двухгодичный период</b>					
<b>Конечные остатки средств (включая оперативный резерв в размере 6 млн. долл. США)</b>	<b>17,37</b>	<b>11,76</b>	<b>17,79</b>	<b>27,35</b>	
Объем резервных средств должен составлять (процент от объема освоенных средств плюс общие административные расходы): 4 процента	27,69	29,60	23,23	23,72	

*Примечания:*<sup>(1)</sup> Утвержден Исполнительным советом на январском заседании 2005 года<sup>(2)</sup> Фактическое число из сводной финансовой ведомости за 2004 год**Пояснительные примечания к варианту 1**№ *Примечание***1 Объем освоенных средств**

Справочная база данных проектов 2005 года (общий объем освоенных средств: 732 млн. долл. США)

Поступления по следующим видам деятельности:

- Управление проектами: в постконфликтный период
- Управление проектами: развитие в наименее развитых странах
- Прочие услуги, которые оказаны в странах, уже перечисленных выше, а их общий доход превышает 30 000 долл. США
- Все проекты МФСР, осуществленные в первые три года

Предполагалось, что темпы роста составят (2005–2008 годы):

- 16 процентов в 2006 году, 8 процентов в 2007 и 2008 годах в отношении управления проектами в постконфликтный период на основе рыночных прогнозов и прошлой деятельности ЮНОПС
- 3 процента в год в отношении управления осуществлением проектов
- 0 процентов в год в отношении прочих услуг

Проекты, не относящиеся к сфере деятельности ЮНОПС, будут ликвидированы в течение полутора лет. Этот процесс будет завершен к июню 2007 года.

**2 Поступления от осуществления портфеля проектов и услуг**

Поступления исчислены на основе текущих ставок:

Управление проектами в постконфликтный период	6,9%
Управление проектами развития и общего обслуживания	7,9%
Административное обслуживание проектов	7,9%

		<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>
	Соответствующие средние ставки	6,30%	7,00%	7,10 %
	Прямые расходы, относящиеся к управлению проектами, будут полностью отнесены на счет средств проекта.			
<b>3</b>	<b>Прочие поступления (проценты, аренда)</b>			
		<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>
	Проценты по межфондовым переводам средств ПРООН	0,20	0,20	0,20
	Проценты по резервным средствам	0,20	0,20	0,20
	Доход от сдачи в аренду служебных помещений в здании «Крайслер»	2,62	4,16	5,27
	Итого	3,02	4,56	5,67
<b>4</b>	<b>Оклады и выплаты</b>			
	На базе следующих подразделений:			
		<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>
	<b>Оклады и выплаты</b>	<b>14 456 277</b>	<b>15 179 091</b>	<b>15 938 045</b>
	Подразделения по осуществлению «полностью укомплектованных» операций	3 318 891	3 484 835	3 659 077
	Подразделения по осуществлению «облегченных» операций	1 641 038	1 723 090	1 809 244
	Подразделения по осуществлению «разрозненных» операций	0	0	0
	Научно-исследовательская деятельность	2 222 715	2 333 850	2 450 543
	Центр обслуживания	6 595 104	6 924 859	7 271 102
	Подразделения связи	678 530	712 457	748 080
	Период поэтапной ликвидации составляет полтора года (январь 2006 года — июнь 2007 года).			
<b>5</b>	<b>Общие и административные расходы</b>			
	На базе указанных выше подразделений общие и административные расходы составят:			
		<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>
	<b>Общие и административные расходы</b>	<b>5 422 230</b>	<b>5 693 341</b>	<b>5 978 008</b>

## Приложение 2

## Вариант 2 — Финансовые прогнозы

<i>В млн. долл. США</i>	<i>Утвержденный Исполнительным советом <sup>(1)</sup> бюджет на 2005 год</i>	<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>	<i>Примечания</i>
<b>Раздел 1: Осуществление проектов</b>					
Объем освоенных средств	641,40	598,00	590,78	593,70	1
<b>Раздел 2: Поступления и расходы</b>					
<b>Общий объем поступлений (за вычетом непогашенных обязательств)</b>	<b>53,77</b>	<b>52,77</b>	<b>53,16</b>	<b>54,37</b>	
Поступления от осуществления портфеля проектов и услуг, из которых на долю Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР), Программы помощи палестинскому народу (ПППН), Глобального фонда борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (ГФСТМ) приходится	51,96	50,16	49,47	49,27	2
Прочие поступления (проценты, аренда)	8,44	9,50	9,30	8,90	2b
<b>Общий объем поступлений после вычета прямых расходов</b>	<b>53,77</b>	<b>52,77</b>	<b>53,16</b>	<b>54,37</b>	3
<b>Административные расходы (KY001-KY004)</b>					
Оклады и выплаты	28,00	22,06	23,17	24,32	4
Общие и административные расходы	10,05	13,81	13,37	13,45	5
Процентные отчисления по плану медицинского страхования после выхода в отставку (АШИ)		1,21	0,21	0,22	6
<b>Итого</b>	<b>38,05</b>	<b>37,07</b>	<b>36,75</b>	<b>37,99</b>	
<b>Возмещение расходов</b>					
Выплаты ПРООН в связи с системой "PeopleSoft/Atlas"	3,50	2,50	2,50	2,50	
Возмещение расходов	3,91	5,02	5,35	5,70	7
<b>Итого</b>	<b>7,41</b>	<b>7,52</b>	<b>7,85</b>	<b>8,20</b>	
Резерв на покрытие сомнительной задолженности	0,70	1,04	1,06	1,08	8
Расходы на аренду служебных помещений в здании «Крайслер»		4,81	5,07	5,14	9
Расходы в связи с переходом на системы информационных технологий					10
Инициативы во исполнение рекомендаций ревизоров	4,70				
Счет взносов принимающего правительства					
<b>Всего, административные расходы</b>	<b>50,86</b>	<b>50,45</b>	<b>50,73</b>	<b>52,40</b>	
<b>Поступления/(убытки) по текущим операциям</b>	<b>2,91</b>	<b>2,32</b>	<b>2,43</b>	<b>1,97</b>	
Расходы в связи с прекращением службы		2,55	3,83	0,00	11

<i>В млн. долл. США</i>	<i>Утвержденный Исполнительным советом <sup>(1)</sup> бюджет на 2005 год</i>	<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>	<i>Примечания</i>
<b>Раздел 3: Перенесенные остатки средств</b>					
Начальные остатки средств	14,46 <sup>(2)</sup>	17,37	17,14	15,74	
Поступления/(убытки) по текущим операциям (и в связи с прекращением службы)	2,91	(0,23)	(1,40)	1,97	
<b>Экономия по заказам на закупки за предшествующий двухгодичный период</b>					
<b>Конечные остатки средств (включая резерв в размере 6 млн. долл. США)</b>	<b>17,37</b>	<b>17,14</b>	<b>15,74</b>	<b>17,70</b>	
Объем резервных средств должен составлять (процент от объема освоенных средств плюс общие административные расходы): 4%	27,69	25,94	25,66	25,84	

*Примечания:*<sup>(1)</sup> Утвержден Исполнительным советом на январском заседании 2005 года.<sup>(2)</sup> Фактическое число из сводной финансовой ведомости за 2004 год.**Пояснительные примечания к варианту 2**№ *Примечание***1 Объем освоенных средств**

Для расчета прогноза в отношении объема освоенных средств были использованы следующие показатели роста:

	<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>
	<i>В процентах</i>		
Управление проектами — чрезвычайные мероприятия	6,0	8,0	8,0
Управление проектами — развитие	1,5	3,0	3,0
МФСР	0,0	0,0	0,0
Прочее	-25,0	-20,0	-20,0

**2 Поступления от осуществления портфеля проектов**

Для расчета поступлений от обслуживания портфеля проектов была использована текущая средняя ставка оплаты, равная 6,8 процента

2b

	<i>2006 год</i>	<i>2007 год</i>	<i>2008 год</i>
МФСР	7,80	7,60	7,20
ГФСТМ	1,50	1,50	1,50
ПППН	0,20	0,20	0,20
<b>Всего</b>	<b>9,50</b>	<b>9,30</b>	<b>8,90</b>

№ Примечание

**3 Прочие поступления (проценты, аренда)**

Эти поступления включают:

	2006 год	2007 год	2008 год
Проценты по межзондовым переводам средств ПРООН	0,20	0,20	0,20
Проценты по резервным средствам	0,20	0,20	0,20
Доход от сдачи в аренду служебных помещений в здании «Крайслер»	2,21	3,28	4,70
<b>Итого</b>	<b>2,61</b>	<b>3,68</b>	<b>5,10</b>

**4 Оклады и выплаты**

Объем расходов в связи с выплатой окладов и пособий будет сокращен в результате перевода операций в менее дорогое место службы, сокращения числа высокооплачиваемых сотрудников (класса С-5 и уровня Д-1) и отнесения в отдельную категорию тех ресурсов, которые выделяются на услуги, не обеспечивающие полное возмещение затрат.

**5 Общие и административные расходы**

Общие и административные расходы будут сокращены (против текущих уровней) в результате консолидации региональных отделений, перевода штаб-квартиры в место службы, где арендные платежи меньше, и перевода некоторых отделений по связи в те же недорогие служебные помещения, где располагается штаб-квартира (более подробную информацию см. ниже).

**Расходы штаб-квартиры**

Описание бюджетного счета	2006 год	2007 год	2008 год
Итого, регулярные расходы по персоналу	4 988 985	5 238 435	5 500 356
Итого, прочие расходы по персоналу	287 820	302 210	317 321
Итого, оперативные расходы	1 086 087	1 140 391	1 197 411
<b>Общий объем расходов</b>	<b>6 362 892</b>	<b>6 681 036</b>	<b>7 015 088</b>

На основе бюджетной сметы расходов отделов (2005 год) были сделаны следующие предположения:

**Региональное отделение по Центральной Азии, Северной Африке, Ближнему Востоку и Европейскому союзу (ЦАСАБВЕС) (Женева) — бюджет**

Экономия в результате перевода венского и римского отделений в штаб-квартиру	-0,2
Экономия в связи с размещением ЦАСАБВЕС в штаб-квартире	
сокращение штатов	-0,45
экономия на аренде помещений	-0,25
Латинская Америка и Карибский бассейн	

## Приложение 3

## Варианты 1 и 2

## Недобор в поступлениях/цели формирования портфеля заказов на 2006–2008 годы

Диаграмма 1  
Вариант 1  
Недобор в поступлениях/цели формирования портфеля заказов на 2006–2008 годы

Поступления	2006 год	2007 год	2008 год
Общее плановое задание по поступлениям	54,2	50,07	52,71
Прочие поступления	3,02	4,56	5,67
Поступления только от обслуживания	8,1	8,1	8,1
Поступления от осуществления новых портфелей проектов с разбивкой по годам	6,4	3,4	0
Перенесено с предыдущего года	10,5	10,2	10,4
Недобор в поступлениях	28,18	23,81	28,54

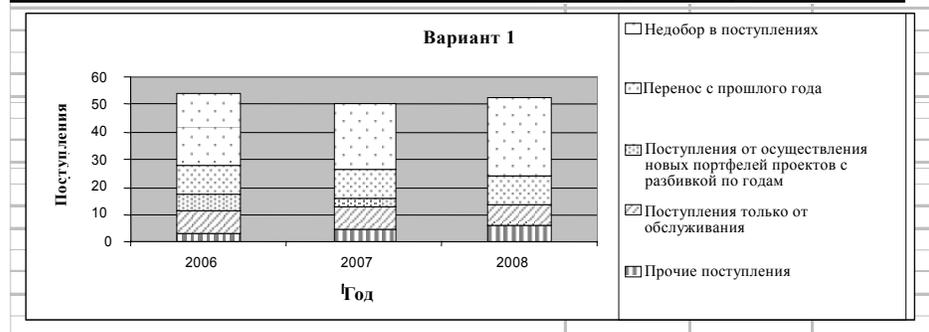
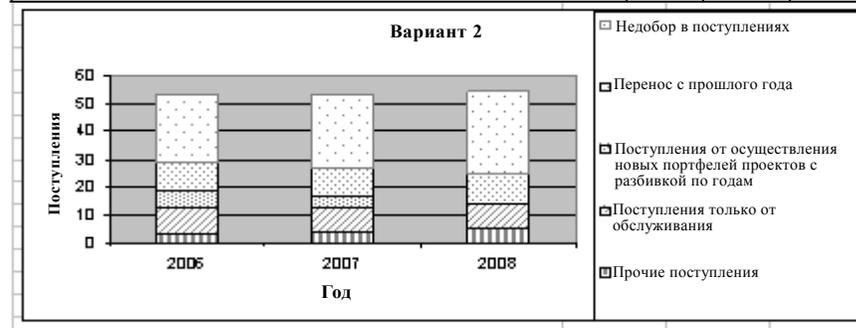


Диаграмма 2  
Вариант 2  
Недобор в поступлениях/цели формирования портфеля заказов на 2006–2008 годы

Поступления	2006 год	2007 год	2008 год
Общее плановое задание по поступлениям	52,77	53,16	54,37
Прочие поступления	2,61	3,68	5,1
Поступления только от обслуживания	9,5	9,3	8,9
Поступления от осуществления новых портфелей проектов с разбивкой по годам	6,4	3,4	0
Перенесено с предыдущего года	10,5	10,2	10,4
Недобор в поступлениях	23,76	26,58	29,97



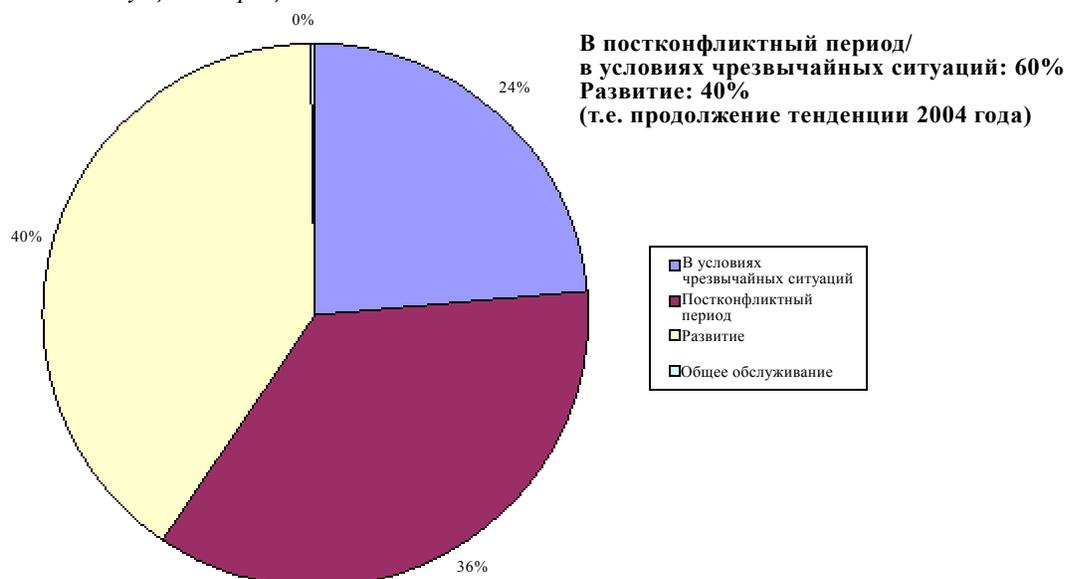
## Приложение 4

### Тенденции в осуществлении коммерческой деятельности ЮНОПС

Диаграмма 1  
**Поступления от выполнения заказов в 2005 году: страновые, региональные, глобальные уровни**  
*Новые и текущие операции по состоянию на 15 июня 2005 года*



Диаграмма 2  
**Портфель заказов 2005 года — Распределение с разбивкой по общим объемам поступлений**  
*Новые и текущие операции по состоянию на 15 июня 2005 года*



**Диаграмма 3**  
**Текущие операции 2005 года: Крупные портфели проектов позволяют получать здоровую прибыль; многочисленные мелкие, трудоемкие проекты являются низкорентабельными**

*Объем поступлений (в млн. долл. США)*

