



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

Distr.: General
24 June 2013
Russian
Original: English

**Вторая очередная сессия 2013 года
9–13 сентября 2013 года, Нью-Йорк
Пункт 9 предварительной повестки дня
Управление Организации Объединенных Наций
по обслуживанию проектов**

**Бюджетная смета Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов
на двухгодичный период 2014–2015 годов**

Резюме

Для обеспечения выполнения своего стратегического плана на 2014–2017 годы (DP/OPS/2013/3) ЮНОПС выделяет ресурсы в области управления, с тем чтобы повысить свою способность оказывать партнерам услуги, связанные с консультативной помощью, реализацией проектов и операционной поддержкой, в областях устойчивого управления проектами, устойчивой инфраструктурой и стабильной закупочной деятельности.

Стремление ЮНОПС обеспечить максимальную эффективность своей работы находит отражение в его бюджете. В отношении каждого результата в сфере управления предусматривается соответствующее ожидаемое достижение, которого предполагается достичь в течение двухгодичного периода, а также определяются конкретные показатели достижения результатов, за достижение которых ЮНОПС будет нести ответственность. ЮНОПС привержено инвестированию в знания, инновационную деятельность и партнерские отношения в целях поддержания устойчивости как результатов, которые достигаются при его содействии, так и методов работы.

ЮНОПС стремится выполнять работу по предоставлению товаров и услуг таким образом, чтобы она по достоинству оценивалась заинтересованными сторонами, осуществлялась на устойчивой основе и соответствовала международным стандартам и признанной передовой практике, всегда пытаясь оправдать или превзойти ожидания партнеров. Для достижения этой цели ЮНОПС сосредоточится на четко определенном ассортименте товаров и услуг, осуществляя целевые инвестиции в сферы, касающиеся знаний, методологии, инструментов, руководства и персонала. Ресурсы выделяются на повышение способности



ЮНОПС оказывать партнерам помощь в укреплении их потенциала в деле осуществления проектов в областях, охватываемых мандатом и соответствующих специализации Управления.

ЮНОПС будет вкладывать средства в развитие механизмов оказания услуг, добиваясь снижения затрат путем реорганизации рабочих процессов, автоматизации и системной интеграции. ЮНОПС будет изучать инновационные способы информирования о своей деятельности и представления результатов партнерам и широкой общественности в режиме реального времени. Плодотворность усилий, направленных на повышение качества и эффективности услуг, измеряется путем сопоставления с результатами работы других организаций.

ЮНОПС считает, что поступления от оказания услуг по осуществлению проектов и операционной поддержке сохранятся на нынешнем уровне, а поступления от оказания консультативной помощи будут увеличиваться. После того как ЮНОПС в течение семи лет подряд, в том числе в 2012 году, удавалось добиваться неплохих финансовых показателей, прогнозируется, что в конце текущего двухгодичного периода его оперативные резервы будут по-прежнему превышать минимальный уровень. В этой связи в предстоящий двухгодичный период ЮНОПС будет стремиться к тому, чтобы удержаться на уровне безубыточности.

При подготовке настоящей бюджетной сметы ЮНОПС стремилось гарантировать свою финансовую стабильность и жизнеспособность своей бизнес-модели в качестве поставщика услуг, функционирующего в рамках Организации Объединенных Наций на основе полного самофинансирования. Согласно бюджетной смете, размер которой в 2014–2015 годах составляет 131,2 млн. долл. США, в области управления предусматривается сокращение ресурсов на 6 процентов в реальном выражении по сравнению с бюджетной сметой на предыдущий двухгодичный период. Это достигается за счет сокращения косвенных расходов при обеспечении возможностей для осуществления стратегических инвестиций.

Элементы решения

Исполнительный совет может пожелать а) утвердить целевой показатель чистых поступлений; и б) одобрить сформулированные ЮНОПС на двухгодичный период ожидаемые достижения в связи с результатами в сфере управления и выделение ресурсов на обеспечение максимальной эффективности осуществляемой деятельности.

Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
I. Стратегический контекст	5
А. Развивающиеся страны ожидают повышения эффективности деятельности	6
В. Принципы возмещения расходов, подтвержденные Генеральной Ассамблеей ...	6
С. Стратегические цели ЮНОПС, одобренные Исполнительным советом	7
D. Поставленные ЮНОПС цели в области управления отражены в бюджетной смете	7
II. Финансовый контекст	9
А. Данные прогноза на двухгодичный период 2012–2013 годов свидетельствуют о том, что целевой показатель чистых поступлений будет достигнут	9
В. Предложение о пересмотре объема оперативного резерва с учетом Международных стандартов учета в государственном секторе	9
С. Работа по подготовке и исполнению бюджета отражает реальную ситуацию на местах	10
D. Данные прогноза свидетельствуют о жизнеспособности бизнес-модели ЮНОПС на основе самофинансирования	11
III. Результаты деятельности в областях управления и таблица бюджетных показателей	12
А. Результаты деятельности в области управления обеспечивают основу для достижения максимальной эффективности работы	13
Цель А. Признанная ценность: координация усилий по повышению эффективности работы партнеров	13
Цель В. Эффективность процесса: эффективные и результативные процессы и системы оперативной деятельности	15
Цель С. Высокая квалификация сотрудников: расширение прав и возможностей сотрудников и обеспечение эффективности их работы	16
Цель D. Финансовое управление: управление финансовыми ресурсами в целях повышения эффективности процесса развития	18
В. Целевые ресурсы и оптимизация структуры организации в целях достижения результатов	19
IV. Бюджетная смета на двухгодичный период 2014–2015 годов	28
А. Увеличение добавочной стоимости при сокращении объема управленческих ресурсов	29
В. Гибкая структура расходов по персоналу согласована со стратегией	29
С. Прочие, не связанные с должностями расходы, остаются неизменными	30
D. Ассигнования в связи с возможными обязательствами и будущими рисками	31

Таблицы

Таблица 1. Целевые показатели и ресурсы для достижения результатов в области управления с разбивкой по функциональным блокам.	20
Таблица 2. Должности, финансируемые за счет управленческих ресурсов с разбивкой по категориям и местам службы, 2012–2013 годы и 2014–2015 годы.	30
Таблица 3. План использования ресурсов.	32
Таблица 4. Старшие должности, финансируемые за счет средств бюджета управленческих расходов, с разбивкой по местам службы.	33
Таблица 5. Бюджетная смета с разбивкой по категориям расходов.	33

Диаграммы

Диаграмма 1. Глобальная структура ЮНОПС.	5
Диаграмма 2. Динамика поступлений в разбивке по их источникам.	12
Диаграмма 3. Матрица результатов деятельности в области управления.	13

Приложения (доступно на веб-сайте Исполнительного совета)

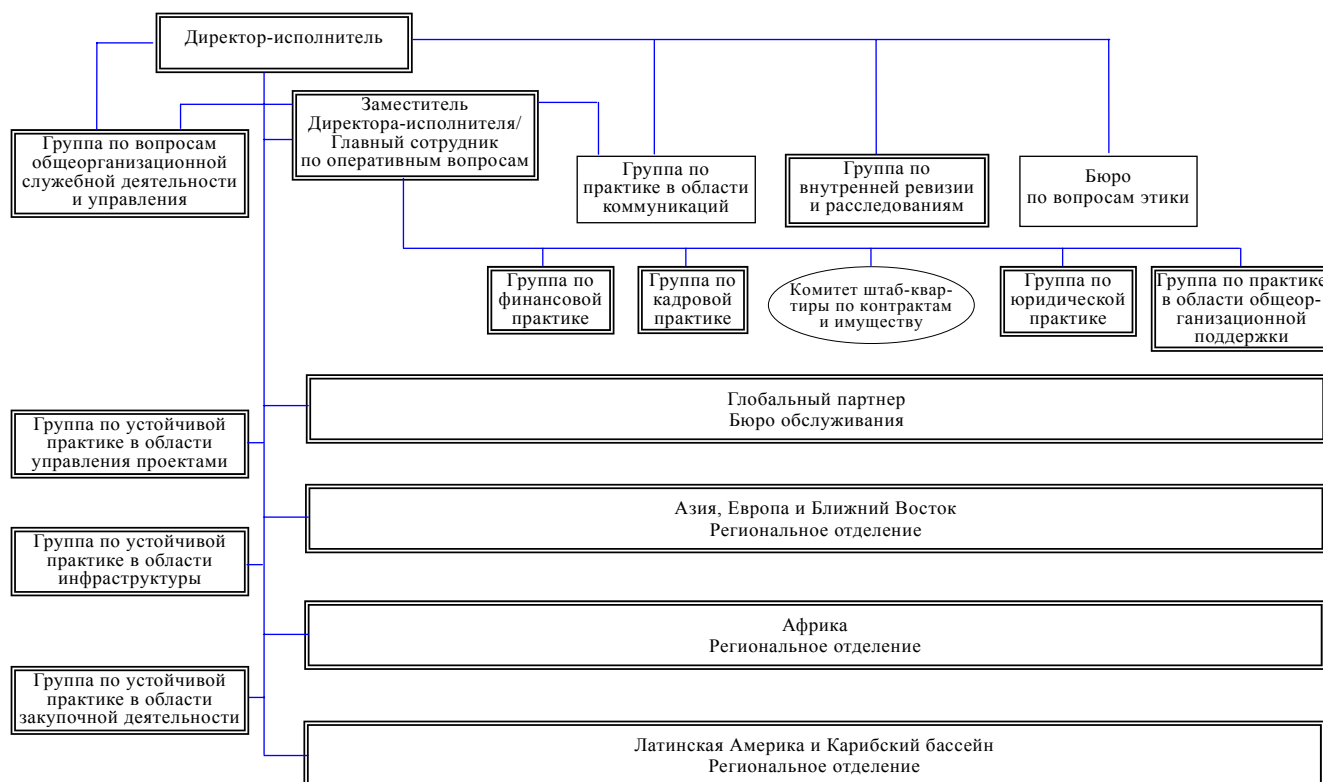
Annex I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework	
Annex II. Terminology	

I. Стратегический контекст

1. ЮНОПС привержено обеспечению слаженности в работе Организации Объединенных Наций и активно участвует в достижении устойчивых результатов, способствующих улучшению жизни нуждающихся слоев населения. Оно руководствуется целями в области развития, сформулированными в Декларации тысячелетия, и другими согласованными на международном уровне целями, а также нормативной базой Организации Объединенных Наций, включая резолюцию 67/226 Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики.

2. В стратегическом плане ЮНОПС на 2014–2017 годы (DP/OPS/2013/3) определяются направления и приоритеты деятельности организации как ценного партнера, занимающегося оказанием услуг, связанных с консультативной помощью, реализацией проектов и операционной поддержкой, в областях устойчивого управления проектами, устойчивой инфраструктуры и стабильной закупочной деятельности. В плане четко указывается, где и каким образом ЮНОПС может в ходе своей оперативной деятельности содействовать достижению его партнерами результатов в сферах развития, гуманитарной помощи и миростроительства.

Диаграмма 1
Глобальная структура ЮНОПС



А. Развивающиеся страны ожидают повышения эффективности деятельности

3. Повышение уровня национальной ответственности, укрепление потенциала развивающихся стран и необходимость решения задач обеспечения интеграции и сбалансированности экономического, социального и экологического аспектов устойчивого развития создают новые условия для деятельности ЮНОПС в качестве поставщика услуг в сфере оперативной деятельности.

4. Ряд развивающихся стран уже перешли или находятся в процессе или перехода в категорию стран со средним уровнем доходов и готовы делиться своим опытом в области развития. Эффективное сотрудничество в области устойчивого развития в первую очередь предполагает использование страновых систем. В этой связи ЮНОПС ожидает, что спрос на его услуги будет увеличиваться, особенно в приоритетных областях, в которых в соответствии с настоятельным призывом государств-членов необходимо укреплять потенциал.

5. ЮНОПС должно быть готово к тому, что в будущем оно, возможно, будет распоряжаться меньшим объемом финансовых средств и что основное внимание будет уделяться повышению эффективности работы благодаря, например, предоставлению адресных консультационных услуг, развитию специальных навыков и передаче знаний, в том числе в рамках сотрудничества по линии Юг-Юг. Важность роли ЮНОПС теперь должна оцениваться не по объему выполненной работы, а по тому вкладу, который Управление вносит в достижение партнерами своих результатов.

В. Принципы возмещения расходов, подтвержденные Генеральной Ассамблеей

6. В резолюции о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики Генеральная Ассамблея признала принцип полного возмещения расходов и тот факт, что организации системы Организации Объединенных Наций придерживаются разных бизнес-моделей и имеют разные мандаты, что предопределяет различия в структурах их финансирования. Она также обратилась к фондам и программам Организации Объединенных Наций с просьбой добиваться еще большего сокращения управленческих расходов.

7. При подготовке настоящей бюджетной сметы ЮНОПС стремилось гарантировать свою финансовую стабильность и жизнеспособность своей бизнес-модели в качестве поставщика услуг, функционирующего в рамках Организации Объединенных Наций на основе полного самофинансирования. ЮНОПС пытается добиться существенного реального сокращения управленческих ресурсов.

8. В частности, ЮНОПС принимает меры по уменьшению рисков, связанных с изменением структуры портфеля реализуемых им проектов. Отказавшись от требования обязательного возмещения расходов на управление ресурсами, ЮНОПС стимулирует сосредоточение усилий в тех областях, где это принесет максимальную пользу партнерам, и при этом поощряет использование национальных систем. Дополнительная информация о принятых в этой

связи конкретных мерах приводится в разделе по вопросам финансового управления (глава III, раздел А).

С. Стратегические цели ЮНОПС, одобренные Исполнительным советом

9. Стратегический план ЮНОПС на 2014–2017 годы, одобренный Исполнительным советом на его ежегодной сессии 2013 года, разработан на основе накопленного в прошлые годы опыта, особенно в ходе проведенного в 2012 году всестороннего критического анализа, результаты которого нашли свое отражение в среднесрочном обзоре стратегического плана ЮНОПС на 2010–2013 годы¹.

10. В основе стратегии лежит осознание необходимости сосредоточить усилия ЮНОПС на конкретных областях, что позволит ему вносить вклад в установление стандартов эффективности мирового класса и формирование передовых методов в тех сферах, где это окажет наибольшее воздействие. В плане представлены стратегические цели ЮНОПС, определяющие направленность его усилий на создание национального потенциала и обеспечение устойчивости. Оказывая содействие работе партнеров, ЮНОПС руководствуется следующими целями:

- a) устойчивое управление проектами;
- b) устойчивая инфраструктура;
- c) стабильная закупочная деятельность.

11. Процедура утверждения проектов ЮНОПС содействует повышению целенаправленности действий ЮНОПС и является одним из центральных компонентов его систем управления рисками. Использование этой процедуры обеспечивает утверждение ЮНОПС только тех проектов, которые согласуются с его стратегическими планами и целями, а также соответствующими положениями Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР). Эта процедура также гарантирует, что новые проекты будут вносить эффективный вклад в укрепление национального потенциала, охватывать все три компонента устойчивого развития и отвечать представлениям ЮНОПС о финансовой жизнеспособности.

Д. Поставленные ЮНОПС цели в области управления отражены в бюджетной смете

12. В период осуществления стратегического плана ЮНОПС будет нести ответственность за обеспечение его соответствия требованиям четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, за содействие достижению партнерами устойчивых результатов, особенно в областях управления проектами, создания инфраструктуры и закупочной деятельности, и за достижение набора результатов в сфере управления, которые сформулированы в ориентированных на результаты бюджетах на двухгодичные периоды 2014–2015 и 2016–2017 годов.

¹ Среднесрочный обзор стратегического плана ЮНОПС на 2010–2013 годы (DP/OPS/2012/7) и приложения.

13. ЮНОПС пользуется заслуженной репутацией организации, которая осуществляет свою деятельность максимально эффективным образом². ЮНОПС является активным и хорошо зарекомендовавшим себя участником страновых групп Организации Объединенных Наций; по праву считается лидером в обеспечении транспарентности; в течение семи лет подряд доказывает свою финансовую жизнеспособность; а также располагает системами управления рисками, внутреннего контроля, подотчетности и надзора. По итогам внешних ревизий работы ЮНОПС за последние два двухгодичных периода и за 2012 год были вынесены заключения, не содержащие каких-либо оговорок, а оперативные резервы Управления с конца 2009 года превышают минимальный уровень. Ведется работа по решению оставшихся вопросов в связи с обязательствами, относящимися к предыдущим периодам в целях окончательного урегулирования.

14. С учетом этих достижений в бюджетной смете на 2012–2013 годы³ приоритетное внимание было уделено осуществляемым сейчас определенным стратегическим инициативам. К их числу относятся переход на Международные стандарты учета в государственном секторе, совершенствование методов оперативной деятельности и проведение внешней сертификации ключевых управленческих функций, рабочих процессов и персонала. Кроме того, повышается качество управления знаниями, методических указаний и инструментария.

15. В таблице результатов в области управления ЮНОПС, представленной в приложении IV к стратегическому плану на 2014–2017 годы, излагаются руководящие указания по обеспечению жизнеспособности модели осуществления деятельности на основе самофинансирования и предусматривается создание организации, способной реализовать эту концепцию. Бюджетная смета подготовлена на основе данных этой таблицы.

16. Модель обеспечения максимальной эффективности работы ЮНОПС разрабатывается на основе соответствующей модели ЕФУК. Эта модель имеет структурное сходство с общим подходом, применяемым Сетью по оценке эффективности работы многосторонних организаций при анализе эффективности и результатов деятельности организаций. ЮНОПС полно решимости оценивать результаты своей деятельности в соответствии со стандартами мирового уровня и продолжит использовать свою модель обеспечения максимальной эффективности работы, с тем чтобы добиваться внешней оценки результатов своей деятельности.

² По итогам внешней оценки эффективности работы ЮНОПС, проведенной ЕФУК (ранее известным как Европейский фонд управления качеством), Управлению был присвоен уровень «4 звезды».

³ Бюджетная смета ЮНОПС на двухгодичный период 2012–2013 годов (DP/OPS/2011/5).

II. Финансовый контекст

A. Данные прогноза на двухгодичный период 2012–2013 годов свидетельствуют о том, что целевой показатель чистых поступлений будет достигнут

17. Как указывается в проверенной финансовой ведомости ЮНОПС за 2012 год, по состоянию на середину двухгодичного периода ЮНОПС имело все возможности для достижения своей цели обеспечения безубыточности в 2012–2013 годах. Управленческие расходы удерживались на уровне, который был значительно ниже показателя 2011 года, что компенсировало задержки с учетом поступлений, вызванные переходом на Международные стандарты учета в государственном секторе. Достижение в 2012 году положительного сальдо позволяет ЮНОПС направлять средства на укрепление способности повышать эффективность осуществляемых партнерами проектов.

18. С помощью своих систем управленческой информации ЮНОПС постоянно отслеживает достигнутые результаты, в том числе в режиме реального времени сравнивает финансовые результаты с целевыми показателями. ЮНОПС будет и далее придерживаться практики осмотрительного управления, обеспечивая финансовую стабильность даже в случае сокращения объема поступлений. Использование оценочных резервов трудно спрогнозировать заранее, поскольку во многих случаях это требует согласования с организациями-партнерами, арбитражного урегулирования споров с подрядчиками и принятия донорами финансовых обязательств.

19. Во время составления бюджета пришлось сделать определенные предположения в отношении ожидаемого сальдо на начало следующего двухгодичного периода. Исходя из этих предположений ЮНОПС ожидает достижения или превышения целевого показателя чистых поступлений, установленного на двухгодичный период 2012–2013 годов.

20. Финансовые показатели ЮНОПС в 2012–2013 годах, которые будут приведены в заверенных финансовых ведомостях за этот двухгодичный период, будут зависеть от объема полученных поступлений и произведенных расходов по состоянию на последний день 2013 года. На них также повлияют решения о списании сомнительной задолженности по обязательствам, относящимся к предыдущим периодам, и создании соответствующих резервов для ее покрытия. Информация о результатах и любом воздействии на будущее планирование будет представлена Исполнительному совету в 2014 году.

B. Предложение о пересмотре объема оперативного резерва с учетом Международных стандартов учета в государственном секторе

21. Поскольку ЮНОПС является организацией, действующей на основе полного самофинансирования, для нее важно поддерживать оперативный резерв. Как указывалось в бюджетной смете на 2012–2013 годы, ЮНОПС поручило провести обзор оперативного резерва и его установленного минимального уровня.

22. ЮНОПС внимательно изучило результаты обзора. Поскольку оперативный резерв предназначен для того, чтобы обеспечивать бесперебойность оперативной деятельности ЮНОПС в соответствии с принципом непрерывного функционирования, особенно важными были признаны следующие два вывода: а) риски, связанные с реализацией проектов, не зависят от уровня расходов по проектам; и б) в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе резервы для покрытия обязательств перед будущими пенсионерами в связи с окончанием службы должны формироваться методом начисления, тогда как в соответствии с действовавшими ранее стандартами учета эти обязательства должны были покрываться за счет средств оперативного резерва.

23. Согласно предложению ЮНОПС, соответствующий минимальный уровень оперативного резерва должен равняться среднему четырехмесячному показателю бюджетных расходов в области управления, определяемому на основе данных за предыдущий трехгодичный период. Результаты обзора и обоснование этого предложения приводятся в документе зала заседаний, представленном Исполнительному совету вместе с настоящей бюджетной сметой.

24. С конца 2009 года, т.е. три года подряд, величина оперативного резерва ЮНОПС на конец года превышает минимальный уровень. Как указано в проверенной финансовой ведомости, на конец 2012 года итоговое сальдо составило 62,9 млн. долл. США, что превысило минимальный уровень на 15,8 млн. долл. США. На конец двухгодичного периода 2012–2013 годов прогнозируется примерно такой же остаток.

С. Работа по подготовке и исполнению бюджета отражает реальную ситуацию на местах

25. В целях обеспечения надлежащего отражения в бюджете реальной ситуации на местах бюджетная смета готовится на основе прогнозов, составленных по принципу «снизу вверх» с использованием данных, полученных с помощью систем управленческой информации ЮНОПС. В прогнозах учитываются, в частности, анализ результатов деятельности в прошлом и предположения, представленные старшим руководством.

26. В соответствии с организационной структурой исполнение бюджета будет осуществляться в децентрализованном порядке региональными отделениями и соответствующими оперативными и проектными центрами, глобальным бюро обслуживания партнеров и соответствующими тематическими группами. Руководители отделений будут отвечать за согласование ежегодных целевых показателей. Вопрос о статусе подразделений, входящих в организационную структуру, будет пересматриваться по итогам ежегодно проводимого процесса установления целевых показателей.

27. Контроль за исполнением бюджета и представление соответствующей отчетности являются неотъемлемыми функциями системы управления качеством работы в ЮНОПС. Проводимые сбор и анализ данных позволяют готовить отчетность о результатах деятельности разного уровня агрегирования: по всей организации; по регионам и по отдельным подразделениям.

28. Для обеспечения гибкости, необходимой для удовлетворения меняющихся потребностей партнеров в услугах ЮНОПС, положение 14.02 финансовых положений наделяет Директора-исполнителя правом перераспределять средства в рамках утвержденного бюджета управленческих расходов на двухгодичный период, а также увеличивать или уменьшать объем ресурсов, включая количество должностей в штатном расписании, при условии достижения установленного Исполнительным советом целевого показателя чистых поступлений на двухгодичный период.

D. Данные прогноза свидетельствуют о жизнеспособности бизнес-модели ЮНОПС на основе самофинансирования

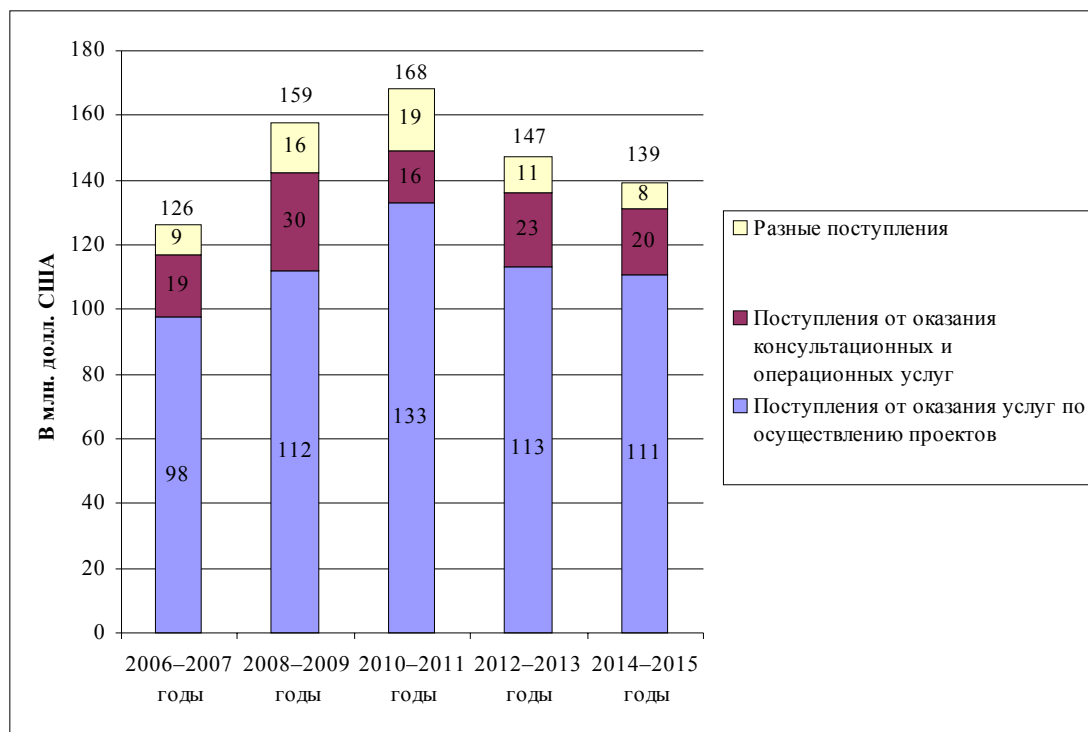
29. Поскольку ЮНОПС является организацией, действующей на основе самофинансирования, для обеспечения его жизнеспособности необходимо, чтобы объем поступлений соответствовал объему управленческих расходов. С учетом предположений, сделанных на высоком уровне в связи с подготовкой стратегического плана на 2014–2017 годы, ЮНОПС считает, что поступления от услуг по осуществлению проектов и операционной поддержке останутся на нынешнем уровне, а поступления в связи с предоставлением консультативной помощи увеличатся.

30. На двухгодичный период 2014–2015 годов установлен показатель валовых поступлений в размере 139,2 млн. долл. США. Эта сумма состоит из предполагаемых поступлений от предоставления услуг по осуществлению проектов в размере 111,2 млн. долл. США, поступлений от оказания консультационной и операционной поддержки в размере 20 млн. долл. США и разных поступлений в размере 8 млн. долл. США. Соотношение прогнозируемых показателей с результатами деятельности за прошлые периоды показано на диаграмме 2. Приведенные на этой диаграмме данные о поступлениях за 2012–2013 годы рассчитаны как сумма фактических данных за 2012 год и сметных данных на 2013 год; данные на 2014–2015 годы представляют собой показатели бюджетной сметы, а данные за предыдущие годы — фактические показатели. Для обеспечения большей сопоставимости данных по различным видам услуг текущие и будущие поступления от консультационных и операционных услуг приводятся на диаграмме 2 в *чистом*, а данные за 2012 год и предыдущие годы — в *валовом* выражении. Это объясняет, почему размер соответствующего сегмента на диаграмме уменьшается, а объем *чистых* поступлений в сопоставимом выражении увеличивается.

31. При составлении настоящей бюджетной сметы ЮНОПС исходит из задачи обеспечить безубыточность, в силу чего в конце двухгодичного периода величина оперативного резерва будет по-прежнему превышать минимальный уровень.

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

Диаграмма 2
Динамика поступлений в разбивке по их источникам
(В млн. долл. США)



III. Результаты деятельности в областях управления и таблица бюджетных показателей

33. В стратегии ЮНОПС, разработанной по итогам проведения расширенных консультаций с участием заинтересованных сторон и партнеров, определяется, как организация может предлагать своим партнерам решения и содействовать их более эффективной деятельности, и моделируются методы оперативной деятельности, обеспечивающие качество, устойчивость, эффективность, транспарентность и подотчетность. В целях стимулирования максимально эффективной работы организации в стратегическом плане ЮНОПС на 2014–2017 годы сформулированы четыре цели в области управления:

- признанная ценность (компонент партнеров);
- эффективность процесса (компонент рабочего процесса);
- высокая квалификация сотрудников (компонент сотрудников); и
- разумное финансовое управление (компонент финансового положения).

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

34. Как показано на диаграмме 3, в целях обеспечения максимальной эффективности работы ЮНОПС и информирования о таких усилиях для каждой цели в области управления были определены три соответствующих направления деятельности.

Диаграмма 3

Матрица результатов деятельности в области управления



35. Очередность финансирования инициатив определяется по итогам анализа того, какие меры по обеспечению максимальной эффективности работы ЮНОПС может принять в течение следующего двухгодичного периода, и с учетом имеющихся ресурсов. При определении этой очередности использовались результаты проведенной в мае 2013 года внешней оценки эффективности работы и соответствующих консультаций с руководителями подразделений ЮНОПС в разных странах мира.

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

Направление деятельности А1. Предоставление товаров и услуг в соответствии с мировыми стандартами в целях постоянного повышения эффективности работы

36. ЮНОПС старается строить работу по предоставлению товаров и услуг таким образом, чтобы заинтересованные стороны признавали, подтверждали и высоко оценивали ее ценность, а также чтобы эта деятельность носила устойчивый характер, соответствовала международным стандартам и осуществлялась с учетом признанной передовой практики. Эти товары и услуги должны соответствовать ожиданиям партнеров или превосходить их.

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

38. Ожидается, что в таких областях, как управление проектами, инфраструктура и закупочная деятельность, спрос на высококачественные услуги по осуществлению проектов и операционной поддержке будет сохраняться. К ЮНОПС все чаще обращаются с просьбами оказать содействие в укреплении национального потенциала в этих областях путем предоставления консультативной помощи, разработки процессов, соответствующих передовой практике, осуществления подготовки и оказания поддержки в целях обеспечения более эффективного контроля, транспарентности и подотчетности в области управления. ЮНОПС будет вкладывать средства в расширение возможностей по оказанию таких консультационных услуг.

Направление деятельности А2. Создание устойчивых партнерств

39. ЮНОПС ожидает, что правительства развивающихся стран будут оставаться его основными партнерами, получая услуги либо непосредственно от ЮНОПС, либо опосредованно по линии программ, поддерживаемых партнерами Организации Объединенных Наций. В качестве члена соответствующих страновых групп Организации Объединенных Наций ЮНОПС будет участвовать в осуществлении Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития.

40. ЮНОПС будет использовать свой опыт сотрудничества по линии Юг-Юг и партнерские связи с частным сектором, а также сосредоточится на совершенствовании методов передачи знаний и потенциала, в том числе в рамках партнерства между государственным и частным секторами.

41. ЮНОПС предполагает и далее развивать отношения с правительствами-донорами, действующими на двусторонней основе, региональными организациями, международными финансовыми учреждениями, фондами и неправительственными структурами. Взаимодействие с этими партнерами будет обеспечиваться как централизованно, так и на страновом уровне в зависимости от характера организации работы партнера. ЮНОПС будет инвестировать в разработку и применение подхода к управлению деятельностью ключевых партнеров в целях обеспечения координации на всех уровнях в рамках ЮНОПС. Кроме того, ЮНОПС будет инвестировать в повышение квалификации старших руководителей и рядовых сотрудников для более эффективного выявления и удовлетворения нужд и приоритетных потребностей партнеров.

Направление деятельности А3. Поддержание эффективных и транспарентных связей

42. ЮНОПС стремится быть лидером с точки зрения обеспечения подотчетности за результаты и транспарентности. ЮНОПС совершенствует системы управления, ориентированные на достижение результатов, и методы представления отчетности о результатах своей оперативной и управленческой деятельности. В целях обеспечения более эффективного учета результатов и информирования об их достижении ЮНОПС будет делать все возможное для повышения эффективности своих систем управления информацией. Оно будет изучать

новые способы информирования о своей деятельности и демонстрации результатов своей работы в режиме реального времени как своим партнерам, так и широкой общественности, а также будет следовать стандартам и методам обеспечения открытости и транспарентности данных.

43. ЮНОПС будет уделять особое внимание управлению в целях обеспечения устойчивости и представлению соответствующей информации. Это позволит ужесточить единые стандарты отчетности, особенно в областях физической инфраструктуры и государственных закупок, что будет способствовать повышению эффективности усилий в целях развития. ЮНОПС разрабатывает инструментарий для оценки уровней устойчивости, который будет использоваться при проведении предварительной оценки проектов, определении целевых показателей, контроле и отчетности. Этот новый инструмент, который будет находиться в свободном доступе и представлять собой программу с открытыми исходными кодами, позволяет оценить как уровень устойчивости по всем трем компонентам, так и вносимый вклад в укрепление национального потенциала. Для оценки уровня устойчивости ЮНОПС будет использовать международные стандарты и передовую практику. Начиная с 2014 года соответствующая информация о достигнутых результатах будет постепенно размещаться на общедоступном веб-сайте ЮНОПС.

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

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

44. Чтобы и впредь отвечать растущим ожиданиям партнеров, ЮНОПС должно демонстрировать непрерывный рост показателей эффективности процесса. Это будет достигаться путем сопоставления с результатами работы самых передовых в мире организаций частного и государственного секторов. В настоящее время ЮНОПС совершенствует существующую систему управления процессом, которая была сертифицирована Международной организацией по стандартизации на соответствие стандарту "ISO 9001", касающемуся контроля качества, с тем чтобы перейти на более комплексную систему управления процессом, пользующуюся широким признанием у внешних сторон.

Направление деятельности В2. Повышение эффективности и результативности процесса

45. ЮНОПС будет применять передовые методы в области управления процессом путем разработки планов повышения эффективности с учетом пяти «ключевых факторов обеспечения эффективности и результативности»: разработки, ответственности, круга пользователей, системной поддержки и контрольных показателей. Планы повышения эффективности будут анализироваться с точки зрения эффективности, усилий и затрат.

46. Одним из ключевых компонентов механизма реализации деятельности ЮНОПС является применение информационно-коммуникационных технологий для поддержки рабочих процессов, что позволяет обеспечить своевременное и последовательное предоставление высококачественных товаров и услуг во всех точках. Для достижения экономии за счет эффекта масштаба ЮНОПС

будет во всех случаях, когда это возможно, создавать глобальные центры обслуживания.

47. Как показало исследование, проведенное в 2012 году компанией «Гартнер групп», функциональные возможности систем ЮНОПС не вполне отвечают его оперативным потребностям. Эти системы не обеспечивают уровня оперативности, необходимого для интеграции рабочих процессов, связанных с управлением проектами, инфраструктурой и закупочной деятельностью. Поскольку адаптация совместной платформы к уникальным условиям работы, определяемым конкретными мандатами, приведет к неоправданному усложнению методов работы и повышению расходов учреждений-партнеров, ЮНОПС изучает возможность использования альтернативных механизмов.

Направление деятельности В3. Инновационная деятельность

48. В областях деятельности, которые предусмотрены мандатом ЮНОПС, Управление будет стремиться содействовать развитию инноваций и внедрению наиболее передовых стандартов устойчивости и качества. Чтобы не отставать от достижений в технологической сфере и обеспечивать своевременное удовлетворение потребностей партнеров, ЮНОПС будет выделять ресурсы на разработку устойчивых товаров и услуг в рамках трех направлений деятельности по их предоставлению.

49. Для того чтобы обеспечить соответствие деятельности ЮНОПС по предоставлению товаров и услуг признанной на международном уровне передовой практике и ведущим внешним стандартам, Управление будет и далее налаживать отношения стратегического партнерства в области знаний и инноваций. Эти партнерства будут способствовать повышению качества услуг ЮНОПС путем обмена знаниями, прикомандирования сотрудников, осуществления учебных программ и сертификации организаций, а также оказывать непосредственную поддержку проектам ЮНОПС.

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

Направление деятельности С1. Развитие делового партнерства

50. Для содействия деятельности ЮНОПС в таких основных областях, как устойчивое управление проектами на устойчивой основе, устойчивая инфраструктура и стабильная закупочная деятельность, будет осуществляться развитие людских ресурсов. Особое внимание будет уделяться формированию контингента экспертов для оказания консультационных услуг путем распространения информации в рамках профессиональных форумов и партнерств.

51. ЮНОПС будет обеспечивать соответствие состава персонала своей глобальной структуре, что будет способствовать реализации его стратегии. В рамках операционного обслуживания будут использоваться все привлекательные возможности экономии средств за счет эффекта масштаба. ЮНОПС будет разрабатывать и проводить мероприятия по составлению перечней профессиональных навыков, с тем чтобы определить круг имеющихся у ее сотрудников и требуемых профессиональных навыков и стандартизировать структуры, процедуры, продукты, перечни должностных функций и описания должностей.

52. ЮНОПС будет инвестировать в оптимизацию порядка заключения договоров с индивидуальными подрядчиками в целях обеспечения удовлетворения потребностей партнеров и повышения своей конкурентоспособности в деле привлечения персонала, обладающего соответствующими навыками и деловыми качествами. Это приведет к повышению эффективности оперативной деятельности и степени удовлетворенности сотрудников.

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

53. ЮНОПС стремится быть привлекательным работодателем для самых талантливых специалистов. Поэтому работа по внедрению и совершенствованию стратегий, инструментов, практических методов и систем, используемых при наборе кадров и управлении служебной деятельностью, будет продолжаться.

54. ЮНОПС предоставляет возможность прохождения целого ряда курсов повышения профессиональной квалификации и получения сертификации в соответствии с признанными международными стандартами. Внутренние программы обучения будут строиться на базе рабочих процессов в ЮНОПС.

55. Для укрепления позитивного отношения к работе и стимулирования сотрудников ЮНОПС будет продолжать и совершенствовать свою программу награждения и поощрения сотрудников.

56. Был выдвинут ряд инициатив, направленных на расширение возможностей развития карьеры. Они касаются, в частности, наставничества, подготовки, разработки четко определенных и упорядоченных путей развития карьеры, а также расширения возможностей и повышения квалификации путем непрерывного обучения.

57. Для того чтобы занять ведущие позиции в определенных мандатом и выбранных самим ЮНОПС областях и приобрести репутацию целеустремленного и эффективного лидера, Управление будет отбирать, готовить и развивать имеющихся и будущих старших руководителей. Опираясь на свой опыт обучения и сертификации персонала по вопросам стратегий и руководства, ЮНОПС будет развивать необходимые для руководителей деловые качества у всех сотрудников, входящих в глобальную команду управленцев.

Направление деятельности С3. Соблюдение ценностей Организации Объединенных Наций

58. ЮНОПС будет способствовать тому, чтобы организационная культура и нормы поведения персонала соответствовали основным принципам и ценностям Организации Объединенных Наций. Оно будет оказывать содействие инициативам Организации Объединенных Наций, поощрять использование персоналом возможностей обучения в Колледже персонала системы Организации Объединенных Наций и поддерживать руководителей, обращающихся с просьбой об участии в программе координаторов-резидентов.

59. ЮНОПС будет совершенствовать рамочную стратегию по гендерным вопросам и практику в области людских ресурсов, а также обеспечит выполнение требований Общесистемного плана действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин. ЮНОПС будет также укреплять национальный потенциал.

60. ЮНОПС будет стремиться к переходу на финансирование должностей на основе использования нормативных расценок. В проекты будут закладываться заранее установленные расходы на конкретную должность в конкретной стране, а не фактические расходы, определяемые личностью сотрудника, занимающего соответствующую должность. Устранение разницы в расходах по проектам, обусловленной пособиями и льготами, получаемыми конкретным сотрудником, будет стимулировать отбор персонала в зависимости от деловых качеств и устранить препятствия на пути обеспечения многообразия. Эта мера также позволит более точно прогнозировать расходы по проектам.

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

Направление деятельности D1. Обеспечение финансового контроля и эффективности

61. ЮНОПС гарантирует собственную ответственность за вверенные ему ресурсы, одновременно стремясь помогать своим партнерам проявлять ответственность. ЮНОПС убеждено, что прозрачность играет важную роль в обеспечении эффективного использования ресурсов.

62. ЮНОПС стремится выстраивать структуры управления на основе общих ценностей таким образом, чтобы с помощью четко определенных принципов ответственности можно было обеспечивать объективность проводимых оценок. Это позволяет функциональным подразделениям и группам управлять результатами своей работы не прибегая к чрезмерной регламентации. ЮНОПС приведет свою систему подотчетности в соответствие со своей общеорганизационной структурой. Планирование и распределение ресурсов станет постоянным, всеохватным и ориентированным на результаты процессом, а не ежегодным мероприятием, проводимым по принципу «сверху вниз».

63. С тем чтобы персонал оперативно и гибко подходил к удовлетворению запросов партнеров, ЮНОПС будет и далее проводить работу по децентрализации функций управления, исходя из индивидуальных оценок показателей результативности и дееспособности функциональных подразделений, а также уровня квалификации и компетентности персонала.

64. С тем чтобы оптимизировать процесс планирования и распределения ресурсов, ЮНОПС примет комплекс мер, направленных на повышение качества финансовой информации и обеспечение ее своевременного представления. Функционирующие сегодня в ЮНОПС системы отслеживания результатов финансовой деятельности и их сравнения в режиме реального времени с целевыми показателями, установленными на финансовый год, будут обновлены, с тем чтобы отразить фактические данные за 12-месячный период и предоставить функциональным подразделениям возможность регулярно обновлять 12-месячный скользящий прогноз по ключевым финансовым параметрам. Таким образом, каждое функциональное подразделение и организация в целом смогут улучшить порядок определения приоритетности ресурсов и адаптироваться к меняющимся условиям работы.

Направление деятельности D2. Возмещение издержек и справедливое распределение ресурсов

65. В целях обеспечения стабильности своей модели финансирования ЮНОПС будет придерживаться двустороннего подхода. Во-первых, оно намерено последовательно относить прямые издержки организации на счета проектов. Для определения объема расходов, связанных с конкретными процедурами, будет использоваться учет затрат по видам деятельности. Это обеспечит более точное распределение издержек между проектами и с течением времени должно позволить ЮНОПС сократить общую сумму, подлежащую возмещению в виде косвенных издержек.

66. Во-вторых, ЮНОПС намерено усовершенствовать свою модель расчета ставок возмещения косвенных расходов, включив в нее другие значимые факторы, обуславливающие рост издержек, которые связаны с повышением эффективности ЮНОПС. Это позволит обеспечить более справедливое распределение издержек по проектам и уменьшить риски, сопряженные с изменением в составе портфеля проектов ЮНОПС. Придавая второстепенное значение вопросу о возмещении издержек при управлении ресурсами, ЮНОПС создает стимулы для направления средств по линии взносов в наиболее перспективные для партнеров области деятельности, поощряя тем самым использование национальных систем.

Направление деятельности D3. Инвестиции в инновации

67. ЮНОПС стремится инвестировать не менее половины всех финансовых излишков в инновации в целях обеспечения устойчивости. Ресурсы будут направляться на мероприятия по интеграции и обеспечению сбалансированности устойчивости и в первую очередь на а) разработку продуктов и услуг; б) развитие рабочих процессов; в) налаживание стратегических партнерств; и г) реализация стратегических инициатив по проведению преобразований. Процесс финансирования инноваций будет осуществляться быстро, но под жестким контролем, на основе четких критериев в контексте каждого из четырех приоритетных направлений деятельности. Инвестиции и соответствующие результаты будут отслеживаться с помощью транспарентного механизма, и инновационные решения будут использоваться в масштабах всей организации.

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

68. ЮНОПС подготовило свой бюджет на двухгодичный период 2014–2015 годов в соответствии с согласованным подходом, применяемым ПРООН, ЮНФПА и ЮНИСЕФ на основании решений 2010/32, 2011/10, 2012/27 и 2013/9, в которых Исполнительный совет утвердил согласованные подходы к классификации расходов, составление бюджетов, ориентированных на конкретные результаты, и представление бюджетов. Учитывая модель функционирования ЮНОПС, основанную на самофинансировании, двухгодичный период считается наиболее приемлемым периодом для планирования поступлений и расходов.

69. Общеорганизационная структура ЮНОПС направлена на повышение эффективности и результативности услуг, предоставляемых партнерам, и четко определяет общеорганизационные функции, полномочия и обязанности. Рамки результатов и бюджета на двухгодичный период 2014–2015 годов непосредственно связаны с общеорганизационной структурой ЮНОПС, пересмотренной в начале 2013 года (диаграмма 1), с целью обеспечить более скоординированное принятие решений и интеграцию ключевых функциональных ролей на основе и с учетом оперативной и управленческой практики.

70. В настоящем разделе рамки результатов в области управления и бюджетные рамки ЮНОПС рассматриваются в контексте семи согласованных функциональных блоков. В таблице 1 приводится сводная информация о показателях для оценки работы и ресурсах с разбивкой по функциональным блокам.

Таблица 1

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

<i>Согласованный функциональный блок</i>	<i>Показатель для оценки работы</i>	<i>Базовый показатель</i>	<i>Целевой показатель на 2014–2015 годы</i>	<i>Управленческие ресурсы на 2014–2015 годы</i>
Руководство и общеорганизационное управление	Основной вклад ЮНОПС в осуществление рамочных программ Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития	83% в 2012 году	90%	15,3 млн. долл. США
	Достижение «углеродного нейтралитета»	100% в 2011 году	100%	
	Доля подразделений, которые, согласно оценкам, успешно обеспечивают соблюдение стандарта «ИСО-14001», касающегося рационального природопользования	100% в мае 2013 года	100%	
	Доля подразделений, которые, согласно оценкам, успешно обеспечивают соблюдение стандарта «ИСО-9001», касающегося системы управления качеством	100% в мае 2013 года	100%	
	Увеличение числа сбалансированных показателей эффективности работы, увязанных с системой поощрения и взысканий ЮНОПС	Один показатель (финансы) в 2012 году	Все четыре	
	Внедрение нового управленческого процесса, основанного на внешне признанных стандартах, таких как стандарты Американского центра по производительности и качеству	Данных нет	100%	
	Достижение целевого показателя чистых поступлений, утвержденного Исполнительным советом	100% в 2010–2011 годах	100%	

Согласованный функциональный блок	Показатель для оценки работы	Базовый показатель	Целевой показатель на 2014–2015 годы	Управленческие ресурсы на 2014–2015 годы
Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникации и мобилизация ресурсов	Увеличение доли проектов ЮНОПС, осуществляемых на основе прямого партнерства с национальными и местными властями	В 2012 году 21% проектов ЮНОПС осуществляются в прямом партнерстве с правительствами	10%	25,3 млн. долл. США
	Увеличение доли ЮНОПС в закупках Организации Объединенных Наций строительных материалов и предметов общего пользования, при одновременном сохранении доли ЮНОПС в закупках Организации Объединенных Наций предметов медицинского назначения	Доля ЮНОПС в закупках Организации Объединенных Наций в 2011 году: – строительные материалы: 23% – предметы общего пользования: 31%	15%	
	Расширение участия ключевых партнеров	Данных нет	15%	
	ЮНОПС обеспечивает соблюдение стандартов МИТП	100% в 2012 году	100%	
	Размещение на веб-сайте ЮНОПС, начиная с 2014 года, информации о результатах работы по обеспечению устойчивости с разбивкой по странам, партнерам или видам практики поставок ЮНОПС	0% в 2012 году	100%	
	Среднее число ежемесячных посещений веб-сайта ЮНОПС	86 000 в 2012 году	95 000	
Надзор, управление и оперативная поддержка страновых отделений	Степень общей удовлетворенности партнеров работой ЮНОПС	78% в 2012 году	80%	28,8 млн. долл. США
	Доля поставок ЮНОПС в сферах своей компетенции	Доля поставок ЮНОПС, 2010–2012 годы: – управление проектами: 35% – инфраструктура: 31% – закупки: 28% Доля поставок в сферах компетенции ЮНОПС: 94%	95%	
	Увеличение числа проектов по консультационным услугам, прямо или косвенно осуществляемых в интересах национальных и местных властей	В 2012 году на консультационные услуги ЮНОПС дополнительно выделило 10,7 млн. долл. США	300%	

Согласованный функциональный блок	Показатель для оценки работы	Базовый показатель	Целевой показатель на 2014–2015 годы	Управленческие ресурсы на 2014–2015 годы
	Доля проектов по линии услуг, связанных с осуществлением, включающих компоненты создания национального потенциала, согласованных с партнерами, в том числе с привлечением местного персонала в сочетании с элементами обучения на местах и формальной профессиональной подготовкой и сертификацией	В 2012 году приблизительно 50% проектов, поддерживаемых ЮНОПС, осуществлялись в целях развития национального потенциала в плане укрепления институтов или повышения профессионального уровня	65%	
	Доля проектов, прошедших процесс проверки и утверждения на основе минимальных стандартов устойчивости с учетом гендерных показателей	Данных нет	100%	
	Доля соответствующих поставщиков ЮНОПС, прошедших проверку на предмет соблюдения критериев устойчивости	Данных нет	90%	
	Доля новых инфраструктурных проектов ЮНОПС, в которых учтены элементы обеспечения устойчивости	Данных нет	100%	
	Доля проектов ЮНОПС, осуществляемых в соответствии с графиком с точки зрения расходов и сроков	80% в 2012 году	80%	
	Показатель завершения процесса обеспечения обязательств	93% в 2012 году (четвертый квартал)	100%	
	Своевременное оперативное закрытие проектов	76% в 2012 году	80%	
	Средняя предположительность процесса закупок посредством официального запроса предложений (количество дней)	78 дней в 2012 году	80 дней	
	Доля выполненных рекомендаций внутренних ревизоров	93% в 2012 году	90%	
Общеорганизационное управление людскими ресурсами	Степень общей удовлетворенности персонала	81% в 2011 году	80%	8,6 млн. долл. США
	Доля завершенных служебных аттестаций	– 97% сотрудников, работающих по контрактам в 2012 году – 70% сотрудников, работающих в рамках соглашений с индивидуальными подрядчиками в 2012 году	90%	

<i>Согласованный функциональный блок</i>	<i>Показатель для оценки работы</i>	<i>Базовый показатель</i>	<i>Целевой показатель на 2014–2015 годы</i>	<i>Управленческие ресурсы на 2014–2015 годы</i>
	Доля соответствующих специалистов, прошедших внешний процесс сертификации	В 2012 году 830 сотрудников прошли внешний процесс сертификации, проводимый Ассоциацией присяжных бухгалтеров (АССА), Чартерным институтом закупок и поставок (ЧИЗП), Корнельским университетом и по методике Prince2	70%	
	Доля соответствующих специалистов, прошедших внутренний процесс сертификации	40% соответствующих специалистов по управлению проектами пройдут внутренний процесс сертификации в 2012 году	50%	
	Показатель завершения обязательных программ учебной подготовки Организации Объединенных Наций, включая вводный учебный курс и учебные курсы по вопросам безопасности ЮНОПС	Данных нет	100%	
	Средняя продолжительность процесса набора персонала (количество дней)	Данных нет ⁴	80	
	Доля женщин среди сотрудников ЮНОПС (работающих по штатным контрактам и по соглашениям с индивидуальными подрядчиками)	27% в 2012 году	35%	
	Доля женщин среди международных сотрудников ЮНОПС (международные сотрудники категории специалистов и международные сотрудники, работающие по соглашениям с индивидуальными подрядчиками)	30% в 2012 году	35%	
Безопасность персонала и помещений	Доля помещений, в которых обеспечено соблюдение минимальных оперативных стандартов безопасности	84% в 2012 году	85%	1 млн. долл. США

⁴ В 2012 году ЮНОПС внедрила новую Глобальную систему найма персонала. Поэтому результаты работы за 2013 год будут использованы в качестве базового показателя отчетности в двухгодичном периоде 2014–2015 годов.

<i>Согласованный функциональный блок</i>	<i>Показатель для оценки работы</i>	<i>Базовый показатель</i>	<i>Целевой показатель на 2014–2015 годы</i>	<i>Управленческие ресурсы на 2014–2015 годы</i>
Общеорганизационное управление финансовыми ресурсами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами	Доля излишков средств, инвестированных в реализацию инициатив в области обеспечения устойчивости	Данных нет	50%	47,4 млн. долл. США
	Доля проектов, которые предусматривают покрытие своих сметных косвенных расходов (новые цены)	Данных нет	90%	
	Доля выполненных рекомендаций Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций в отношении предыдущих двухгодичных периодов	86% в 2012 году	50%	
Общеорганизационный надзор и контроль за качеством	Доля проведенных внутренних ревизий в рамках учитывающего факторы риска плана внутренних ревизий Группы по внутренней ревизии и расследованиям	100% в 2012 году	90%	4,7 млн. долл. США
	Доля сотрудников, представляющих обязательные декларации о доходах	100% в 2012 году	99%	

Сокращения: МИТП — Международная инициатива по обеспечению транспарентности помощи; ИСО — Международная организация по стандартизации; РПООНПР — Рамочная программа Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития; АЦПК — Американский центр по производительности и качеству.

Руководство и общеорганизационное управление

71. *Определение.* Согласованный функциональный блок «Руководство и общеорганизационное управление» охватывает общеорганизационную функцию ЮНОПС «Стратегическое управление и руководство». Эта взаимосвязь свидетельствует о том, что обязанности в области руководства и стратегического управления выполняются как в штаб-квартире, так и в ключевых региональных структурах и функциональных подразделениях.

72. *Вопросы и описательная часть.* Этим согласованным функциональным блоком предусматривается подотчетность Директора-исполнителя перед Исполнительным советом за осуществление стратегического плана на 2014–2017 годы и соответствующих целевых показателей в отношении результатов в области управления, указанных в двухгодичных бюджетах. Эта общеорганизационная функция отражает ответственность руководства и поддержку дальнейшему поощрению ценностей ЮНОПС во всех подразделениях организации.

73. Благодаря инструментам контроля за оперативной деятельностью эта общеорганизационная функция уполномочивает Директора-исполнителя требовать от руководящих работников всех подразделений того, чтобы они отчитывались за свой вклад в достижение результатов в области управления и результатов в области оперативной деятельности.

74. *Подотчетность и объем финансирования.* Стратегическое управление и руководство должны осуществляться и финансироваться в рамках всех подразделений общеорганизационной структуры и во всех функциональных областях. Ответственность за это возлагается на Административную канцелярию и на руководителей конкретных подразделений и региональных структур ЮНОПС.

Выполнение этой функции входит в обязанности Группы по вопросам общеорганизационной деятельности и управления. Предлагаемый объем финансирования составляет 15,3 млн. долл. США.

Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникации и мобилизация ресурсов

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

76. *Вопросы и описательная часть.* С учетом выводов среднесрочного обзора стратегического плана ЮНОПС на 2010–2013 годы, включая итоги консультаций партнеров и заинтересованных сторон, ЮНОПС осуществляла свою деятельность в трех практических сферах обслуживания и пересмотрела свою структуру в целях расширения своего географического присутствия и функций.

77. В целях усиления взаимодействия и координации деятельности с основными партнерами ЮНОПС учредила группу по вопросам налаживания партнерских отношений, в задачу которой входит обмен информацией и координация деятельности.

78. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на Группу по общеорганизационным связям и партнерским отношениям, директор которой координирует выполнение функций связи, и на группу коммуникации, а также на руководителей региональных подразделений ЮНОПС. Предлагаемый объем финансирования составляет 25,3 млн. долл. США.

Надзор, управление и оперативная поддержка целевых/страновых отделений

79. *Определение.* Согласованный функциональный блок «Надзор, управление и оперативная поддержка полевых/страновых отделений» охватывает четыре общеорганизационные функции ЮНОПС: устойчивое управление проектами, создание устойчивой инфраструктуры, устойчивые закупки и правовые вопросы.

80. *Вопросы и описательная часть.* Три вида практики ЮНОПС выстроены таким образом, чтобы его продукты и услуги создавали оптимальную и признанную ценность и в процессах их разработки, предоставления и управления использовались устойчивые подходы, а специалисты, принимающие участие в этих процессах, повышали свой уровень знаний и профессионализма.

81. Управление проектами по-прежнему является главным механизмом ЮНОПС по предоставлению как внешних, так и внутренних услуг. Функция устойчивого управления проектами обеспечивает, чтобы при осуществлении всех проектов применялась методология управления проектами ЮНОПС, которая обеспечивает качество, оперативность и результативность с точки зрения затрат.

82. ЮНОПС играет заметную роль в физической инфраструктуре и будет укреплять свои возможности по предоставлению услуг. ЮНОПС намерено поставить задачу уменьшения риска бедствий в центр своих усилий по достиже-

нию намеченной Организацией Объединенных Наций цели построения устойчивого, не подверженного внешним воздействиям будущего, обеспечивая, чтобы подготовка программ и разработка проектов осуществлялись на основе оценки рисков.

83. Повышение внимания к вопросу о повышении эффективности процесса развития усиливает акцент на результативности, обеспечении транспарентности закупок и создании национального потенциала в этой области. ЮНОПС будет учитывать соображения устойчивости при осуществлении всей своей закупочной деятельности и обеспечивать соблюдение соответствующих стандартов в отношении общих продуктов и услуг, а также устойчивость на протяжении всего жизненного цикла продуктов.

84. ЮНОПС будет принимать меры к тому, чтобы выделялись достаточные ресурсы для предоставления консультаций, учебной подготовки и разработки рекомендаций по вопросам осуществления политики ЮНОПС, в первую очередь в области предоставления услуг и управления. Это будет способствовать уменьшению рисков для организации и ее партнеров и повышению транспарентности рабочих процессов и качества подотчетности.

85. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на руководителей региональных подразделений ЮНОПС, новую структуру по комплексному консультированию и поддержке осуществления, группу по управлению проектами, группу по закупочной и снабженческой практике, группу по юридической практике и все подразделения, предоставляющие операционные услуги, поддержку для процессов и отчетности, необходимые для обслуживания операций. Предлагаемый объем финансирования составляет 28,8 млн. долл. США.

Общеорганизационное управление людскими ресурсами

86. *Определение.* Согласованный функциональный блок «Общеорганизационное управление людскими ресурсами» охватывает общеорганизационную функцию ЮНОПС «Людские ресурсы».

87. *Вопросы и описательная часть.* Самый главный ресурс — это талантливые специалисты. ЮНОПС укрепит взаимосвязь между индивидуальными результатами деятельности и вознаграждением заслуг и применением дисциплинарных взысканий и между индивидуальными показателями деятельности и организационными результатами. Для этого ЮНОПС стандартизирует свои структуры, процессы и продукты и увяжет их со стандартизированными описаниями, включая описание служебных обязанностей.

88. ЮНОПС обеспечит всесторонний учет гендерной проблематики во всех своих областях деятельности. Оно увеличит численность женщин, работающих в различных местах службы и на различных уровнях, с целью достичь гендерного паритета. С помощью гендерных показателей будет отслеживаться степень учета гендерной проблематики при осуществлении проектов.

89. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на группу по кадровой политике. Предполагаемый объем финансирования составляет 8,6 млн. долл. США.

Безопасность персонала и помещений

90. *Определение.* Согласованный функциональный блок «Безопасность персонала и помещений» охватывает общеорганизационную функцию ЮНОПС «Безопасность».

91. *Вопросы и описательная часть.* Обеспечение безопасности имеет жизненно важное значение для ЮНОПС. Это позволяет создать на местах условия, в которых сотрудники ЮНОПС могут планировать и осуществлять операции по оказанию помощи Организации Объединенных Наций и ее партнерам. С учетом необходимости постоянно держать в поле зрения вопросы безопасности ЮНОПС разработало меры, с тем чтобы повысить показатель соблюдения минимальных оперативных стандартов безопасности в помещениях.

92. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на персонал в штаб-квартире и на местах в соответствии с порядком распределения ответственности за систему обеспечения безопасности в Организации Объединенных Наций. Начальник службы безопасности ЮНОПС в группе общеорганизационной поддержки отвечает за обеспечение соблюдения от имени Исполнительного директора политики Организации Объединенных Наций в области управления. Основная часть расходов ЮНОПС на обеспечение безопасности покрывается непосредственно за счет средств соответствующих бюджетов по проектам. Предполагаемый объем финансирования из бюджета управленческих расходов составляет сумму в размере 1 млн. долл. США.

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

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

94. *Вопросы и описательная часть.* Добившись результатов в финансовой деятельности ЮНОПС обеспечит стабильность своего механизма самофинансирования в вопросах управления финансовыми средствами в целях обеспечения эффективности процесса развития. ЮНОПС наладит работу соответствующих механизмов контроля и подотчетности на основе соответствующих международных стандартов.

95. Информационно-коммуникационные технологии поддерживают рабочие процессы ЮНОПС, а также его деятельность по предоставлению продуктов и услуг.

96. ЮНОПС будет продолжать предпринимать активные усилия по разработке и применению административных правил и процедур. Методы управления имуществом будут приведены в соответствие с Международными стандартами учета в государственном секторе. После переезда штаб-квартиры ЮНОПС в Копенгагене в новое здание «Город ООН» ЮНОПС изучит возможности взаимодействия с другими организациями.

97. *Подотчетность и объем финансирования.* Ответственность за такую деятельность возлагается на группу по общеорганизационной поддержке. Предлагаемый объем финансирования составляет 47,4 млн. долл. США.

Общеорганизационный надзор и контроль за качеством

98. *Определение.* Согласованный функциональный блок «Общеорганизационный надзор и контроль за качеством» охватывает следующие общеорганизационные функции ЮНОПС: внутренняя ревизия и расследования, обзор контрактов и имущества и этика, а также Стратегический консультативный комитет по ревизии.

99. *Вопросы и описательная часть.* Группа по внутренней ревизии и расследованиям будет продолжать оказывать помощь руководству ЮНОПС в оценке и повышении действенности, эффективности и результативности систем контроля ЮНОПС, его деловой практики и методов использования ресурсов в целях достижения соответствующих результатов. Группа предоставляет Директору-исполнителю и руководящим органам ЮНОПС разумные гарантии качества в отношении процессов руководства и управления рисками и механизмов внутреннего контроля. Группа играет ключевую роль в обеспечении и повышении качества ревизии проектов, финансируемых напрямую по контрактам с партнерами.

100. Бюро по вопросам этики ЮНОПС оказывает Директору-исполнителю помощь в обеспечении соблюдения самых высоких стандартов добросовестности и формировании культуры этики, транспарентности и подотчетности в ЮНОПС, с тем чтобы все сотрудники проявляли добросовестность и профессионализм в своей работе и соблюдали Устав Организации Объединенных Наций. Комитет по стратегии и консультационной помощи по вопросам ревизии предоставляет Директору-исполнителю внешние независимые консультации.

101. ЮНОПС будет продолжать осуществлять контроль за качеством закупочных функций ЮНОПС. Более строгий контроль будет обеспечиваться за счет создания институциональных структур, стимулов для подготовки документов высокого качества и автоматизации процессов.

102. *Отчетность и объем финансирования.* Ответственность за деятельность возлагается на Группу по внутренней ревизии и расследованиям, главного исполнительного сотрудника по закупкам Комитета штаб-квартиры по контрактам и имуществу и сотрудника по вопросам этики. Этот же функциональный блок предусматривает также покрытие расходов на внешний надзор, обеспечиваемый Комиссией ревизоров Организации Объединенных Наций, и расходов на услуги, которые за определенную плату может предоставлять Отдел расследований Управления служб внутреннего надзора. Предполагаемый объем финансирования составляет 4,7 млн. долл. США.

IV. Бюджетная смета на двухгодичный период 2014–2015 годов

103. ЮНОПС поставило цель сократить в двухгодичном периоде 2014–2015 годов управленческие ресурсы на 6 процентов в реальном выражении. Бюджетная смета в размере 139,2 млн. долл. США включает управленческие

ресурсы на сумму в 131,2 млн. долл. США и ассигнования для покрытия непредвиденных расходов в размере 8 млн. долл. США. Для сравнения следует отметить, что бюджетная смета ЮНОПС на 2012–2013 годы включала управленческие ресурсы в объеме 139,7 млн. долл. США и ассигнования для покрытия непредвиденных расходов в размере 8 млн. долл. США.

А. Увеличение добавочной стоимости при сокращении объема управленческих ресурсов

104. Предполагается, что средний показатель инфляции в 2014–2015 годах будет составлять 2,5 процента в год, что представляет собой величину, складывающуюся из ежегодного показателя инфляции в размере 2 процента в штаб-квартире и среднего ежегодного показателя инфляции в размере 3,4 процента во всех остальных местах службы. Показатели инфляции рассчитываются на основе информации, поступающей из Международного валютного фонда.

105. Сокращение объема управленческих ресурсов отражает стремление ЮНОПС к сокращению расходов посредством повышения эффективности и результативности, что позволяет свести на нет неизбежное увеличение ресурсов, а также систематические усилия классифицировать соответствующие расходы в качестве прямых расходов в соответствии с определениями Финансовых положений и правил ЮНОПС.

106. При подготовке этой бюджетной сметы ЮНОПС тщательно проанализировало фактические расходы за последние годы по различным категориям. По итогам этого анализа были определены сметные расходы на двухгодичный период, а также произведены корректировки штатного расписания и других приоритетов на двухгодичный период.

В. Гибкая структура расходов по персоналу согласована со стратегией

107. В таблице 2 приводится общее сопоставление должностей ЮНОПС в бюджетных сметах на 2012–2013 годы и 2014–2015 годы. Планируемое количество должностей на 2014–2015 годы соответствует фактическому количеству должностей по состоянию на середину 2013 года. Сокращение должностей было проведено в первой половине 2013 года в рамках оптимизации общеорганизационной структуры ЮНОПС.

108. Сокращение штатного расписания было достигнуто благодаря: а) постоянному стремлению при любой возможности добиваться повышения эффективности; б) постоянным усилиям по точному отражению прямых расходов по счетам проектов; и в) расширению использования модели «соглашение с индивидуальным подрядчиком». Последний пункт связан с тем, что не все сотрудники Организации Объединенных Наций обладают профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения в ЮНОПС функций предоставления продуктов и услуг, а для определенных кандидатов «соглашения с индивидуальными подрядчиками» представляются более привлекательными. Данная модель также обеспечивает гибкость, которая необходима для функционирования модели самофинансирования деятельности ЮНОПС. Эти фак-

торы обусловили сокращение расходов по персоналу и связанных с должностями расходов на сумму в размере 15,5 млн. долл. США, что отражено в таблице 5.

Таблица 2

Должности, финансируемые за счет управленческих ресурсов с разбивкой по категориям и местам службы, 2012–2013 годы и 2014–2015 годы

	Бюджетная смета на 2012–2013 годы			Бюджетная смета на 2014–2015 годы			Изменение		
	Регионы и партнерские		Итого	Регионы и партнерские		Итого	Итого		
	Штаб-квартира	структуры		Штаб-квартира	структуры		Штаб-квартира	Регионы	
ЗГС/ПГС	2		2	2	0	2			
Д-2	3	5	8	4	4	8	1	-1	
Д-1	7	15	22	6	13	19	-1	-2	-3
Другие должности международных сотрудников категории специалистов	57	95	152	55	86	141	-2	-9	-11
Все остальные должности	55	127	182	43	89	132	-12	-38	-50
Итого	124	242	366	110	192	302	-14	-50	-64

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

109. В первой половине 2013 года ЮНОПС и другие организации Организации Объединенных Наций в Копенгагене перевели свои штаб-квартиры в новое здание «Город ООН». Этот шаг позволил ЮНОПС консолидировать определенные функции, что, как ожидается, повысит эффективность и приведет к сокращению расходов как в виде прямых издержек, понесенных партнерами по проектам, так и косвенных издержек, покрываемых за счет средств бюджета управленческих расходов.

110. В пунктах с описанием должностей отмечено, что ЮНОПС планирует увеличить долю сотрудников, работающих по соглашениям с индивидуальными подрядчиками, должности в рамках которых финансируются за счет средств бюджета управленческих расходов. В таблице 5 показано, что бюджетные расходы на консультантов значительно увеличились — на 5,9 млн. долл. США, или 17,4 процента, в реальном выражении.

111. ЮНОПС планирует осуществить ряд единовременных инвестиций на цели осуществления своего стратегического плана на период 2014–2017 годов. Это включает разработку продуктов и услуги, усиление поддержки в сфере информационно-коммуникационных технологий, оказываемой рабочим процессам и системам отчетности, что позволит обеспечить устойчивость и представление отчетности о результатах, достигнутых по всем направлениям деятельности, осуществляемой ЮНОПС.

112. ЮНОПС планирует нулевой реальный прирост управленческих ресурсов и прочих оперативных расходов. И наконец, ожидается, что расходы по категории «Компенсация расходов» несколько возрастут, поскольку определенные издержки, которые прежде проводились по счетам проектов в качестве прямых расходов (распределяемые расходы), будут покрываться за счет средств бюджета управленческих расходов.

113. В своем следующем двухгодичном периоде ЮНОПС планирует увеличить долю управленческих ресурсов, которые будут выделяться на протяжении всего года по мере возникновения потребностей и возможностей. Ресурсы будут распределяться оперативно через транспарентный и ориентируемый на результаты механизм при прямом участии старшего руководства. Решения в отношении выделения ресурсов будут приниматься с учетом обоснований, представляемых функциональными подразделениями и сотрудниками, и них оценка будет проводиться на основании критериев, согласованных в стратегии ЮНОПС, с уделением особого внимания инновациям в целях обеспечения устойчивости.

D. Ассигнования в связи с возможными обязательствами и будущими рисками

114. В бюджете на двухгодичный период 2014–2015 годов предусматриваются ассигнования на покрытие непредвиденных расходов в размере 8 млн. долл. США, та же сумма, что и в бюджетной смете на 2012–2013 годы. Это решение было принято после оценки прошлых обязательств и сумм, списанных за последние несколько лет, в стремлении выделить достаточно ресурсов на случай возникновения таких возможных обязательств и будущих рисков. В ассигнованиях на 2014–2015 годы предусматривается также выплата возможных вознаграждений за служебные заслуги в рамках политики ЮНОПС в области признания и вознаграждения заслуг и применения дисциплинарных взысканий, которая осуществляется в соответствии с Финансовыми положениями и правилами ЮНОПС (правило 130.05) и которая была одобрена Комиссией по международной гражданской службе.

Таблица 3
План использования ресурсов

	<i>Бюджетная смета на 2012–2013 годы</i>	<i>2012 год (фактические данные) — 2013 год (сметные данные)⁵</i>	<i>Бюджетная смета на 2014–2015 годы</i>
Имеющиеся ресурсы			
Оперативный резерв на начало периода	57,0	33,4	62,9
Поступления по линии услуг, связанных с осуществлением проектов	118,5	112,7	111,2
Поступления от консультационных и подлежащих компенсации услуг	20,2	23,1	20,0
Разные поступления	10,0	11,0	8,0
Итого, поступления	148,7	146,8	139,2
Итого, имеющиеся ресурсы	205,7	180,2	202,1
Используемые ресурсы			
Управленческие ресурсы	139,7	132,1	131,2
Ассигнования на покрытие непредвиденных расходов	8,0	6,5	8,0
Последствия перехода на Международные стандарты учета в государственном секторе	1,0		
Итого, используемые ресурсы	148,7	138,6	139,2
Остаток ресурсов			
Чистые поступления	0,0	8,2	0,0
Оперативный резерв на конец периода	57,0	62,9	62,9

⁵ По состоянию на 31 декабря 2011 года оперативный резерв ЮНОПС составлял сумму в размере 63,3 млн. долл. США. В соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе после резервирования средств для покрытия всех известных обязательств в размере 29,9 млн. долл. США пересмотренный объем оперативного резерва по состоянию на 1 января 2012 года составил 33,4 млн. долл. США. В 2012 году профицит ЮНОПС составил сумму в размере 8,2 млн. долл. США, в результате чего общая сумма чистого избытка средств достигла 15,8 млн. долл. США. На счет накопленной прибыли была отнесена и кредитована сумма в размере 21,4 млн. долл. США, связанная с актуарной оценкой материальных прав сотрудников на конец года, в результате чего остаток средств в оперативном резерве по состоянию на 31 декабря 2012 года составил 62,9 млн. долл. США. Более подробная информация приводится в проверенной финансовой ведомости ЮНОПС за 2012 год (пока не издана). В своей пересмотренной смете на 2013 год ЮНОПС предполагает нулевые чистые поступления, в результате чего, по оценкам, остаток средств в оперативном резерве по состоянию на 31 декабря 2013 года составит 62,9 млн. долл. США.

Таблица 4
Старшие должности, финансируемые за счет средств бюджета управленческих расходов, с разбивкой по местам службы

	<i>ЗГС/ПГС</i>	<i>Д-2</i>	<i>Д-1</i>	<i>Итого</i>
Должности в 2012–2013 годах	2	8	22	32
А. Увеличение и сокращение должностей				
Штаб-квартира	0	+1	0	+1
Полевые отделения	0	–1	–3	–4
Итого, увеличение и сокращение должностей	0	0	–3	–3
В. Реклассификация				
Итого, изменения (чистые)	0	0	0	0
Должности в 2014–2015 годах	2	8	19	29

Таблица 5
Бюджетная смета с разбивкой по категориям расходов
(В млн. долл. США)

<i>Категория расходов</i>	<i>2012 год (фактические данные)</i> <i>2013 год (сметные данные)</i>	<i>Увеличение расходов</i>		<i>Увеличение расходов (в долл. США)</i>	<i>Бюджетная смета на 2014–2015 годы</i>
		<i>В долл. США</i>	<i>В процентах</i>		
Должности ^a	43,1	–9,3	–21,5	2,2	36,1
Общие расходы по персоналу	29,2	–6,3	–21,5	1,5	24,4
Поездки	7,1	0,3	4,5	0,4	7,8
Консультанты ^b	34,2	5,9	17,4	1,7	41,9
Оперативные расходы ^c	15,0	0,0	0,2	0,8	15,8
Предметы снабжения	1,5	–0,0	–0,2	0,1	1,5
Мебель и оборудование	1,2	–0,1	–8,8	0,1	1,2
Компенсация расходов	0,8	1,7	210,6	0,0	2,6
Всего, расходы	132,1	–7,6	–5,8	6,7	131,2

^a Включая расходы на финансирование должностей (местные и международные должности) и расходы на учебную подготовку.

^b Включая «соглашения с индивидуальными подрядчиками», международных консультантов, местных консультантов, услуги по контрактам и коммерческие контракты.

^c Включая общие оперативные расходы, материальные средства и товары, коммуникационное и аудиовизуальное оборудование, представительские расходы, информационную технику, аренду и техническое обслуживание и разные расходы.