



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

Distr.: General
2 July 2021
Russian
Original: English

Вторая очередная сессия 2021 года
30 августа — 2 сентября 2021 года, Нью-Йорк
Пункт 11 предварительной повестки дня
**ЮНОПС: финансовые, бюджетные
и административные вопросы**

**Бюджетная смета Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов
на двухгодичный период 2022–2023 годов**

Резюме

Бюджетная смета на двухгодичный период 2022–2023 годов составлена на основе стратегического плана ЮНОПС на период 2022–2025 годов, а также с учетом его цели, миссии и программных заявлений. Матрица результатов ЮНОПС, включающая три взаимодополняющие цели содействия и четыре цели в области управления, способствует осуществлению Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и выполнению требований четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций.

С учетом характера своей основанной на спросе бизнес-модели ЮНОПС в своих прогнозах поступлений учитывает влияние единичных крупных проектов ограниченной продолжительности и ожидает, что базовые поступления в двухгодичном периоде 2022–2023 годов останутся стабильными по сравнению с прогнозами на 2020–2021 годы. Имеющиеся управленческие ресурсы предназначены для реализации целевых установок ЮНОПС на следующий двухгодичный период. Жизненно важными внутренними приоритетами являются: гендерный паритет на всех уровнях высшего руководства; внедрение новых технологий для расширения оперативных возможностей; ответственное управление чистыми активами ЮНОПС; всесторонний учет гендерной проблематики во всех операциях ЮНОПС; и повышенное внимание к охране здоровья и безопасности.

Предлагаемым бюджетом предусматривается реализация целей содействия за счет целенаправленного выделения ресурсов на достижение базовых результатов в области управления. Для каждого результата устанавливаются цели на двухгодичный период, а также показатели прогресса, о ходе достижения которых ЮНОПС будет отчитываться.



В контексте настоящей бюджетной сметы ЮНОПС продолжает принимать меры для сохранения стабильности своего финансового положения в качестве ориентированной на спрос и самофинансируемой организации. Чтобы партнеры могли быть уверены в том, что ЮНОПС сможет выполнить свои обязательства, минимальные требования к оперативному резерву были пересмотрены внешним консультантом с учетом рисков, связанных со все более сложным портфелем проектов. Чтобы заверить партнеров в обеспечении многолетнего финансирования инициативы «Устойчивые инвестиции в инфраструктуру и инновации» (S3I), создан отдельный резерв для оценки базовых активов. ЮНОПС планирует нулевые чистые поступления на двухгодичный период 2022–2023 годов и предлагает новую формулу для расчета своих минимальных потребностей в оперативных резервах.

По сравнению с бюджетной сметой на предыдущий двухгодичный период бюджетная смета на период 2022–2023 годов в размере 181,3 млн долл. США предусматривает увеличение управленческих ресурсов в реальном выражении на 42,8 млн долл. США. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период 2022–2023 годов установлен на уровне 200,5 млн долл. США, что меньше прогнозировавшихся на 2020–2021 годы 258,4 млн долл. США. Помимо основных ресурсов в области управления, ЮНОПС, как того требует характер рисков, присущих его деятельности, выделит достаточный объем средств для регулирования текущих рисков путем списаний и отчислений и создаст резервный фонд на случай возможных непредвиденных расходов для обеспечения готовности к будущим рискам. Уделяя особое внимание вопросам повышения отдачи и качества, ЮНОПС будет также совершенствовать свои процессы и повышать уровень компетентности своего персонала.

Элементы решения

Исполнительный совет, возможно, пожелает: а) принять к сведению бюджетную смету ЮНОПС на 2022–2023 годы (DP/OPS/2021/6) и приложения к ней и утвердить целевой показатель чистых поступлений; b) одобрить целевые установки ЮНОПС на двухгодичный период в отношении его результатов в области управления и целевого выделения ресурсов в поддержку достижения его целей содействия; c) утвердить изменение минимального требования в отношении оперативного резерва ЮНОПС, который должен быть установлен в размере 25 процентов от расходов по сектору инфраструктурных услуг, 5 процентов от расходов по другим секторам обслуживания и 33 процентов от административных расходов с удельным весом в 50 процентов в текущем году, 30 процентов в предыдущем году и 20 процентов в предшествующем году (см. приложение II); и d) утвердить изменение в положении 22.02 Финансовых положений и правил ЮНОПС (см. приложение II), включив фразу «резерв S3I для финансирования и учета оценки инвестиций в рамках инициативы «Устойчивые инвестиции в инфраструктуру и инновации», ежегодно пересматриваемый Директором-исполнителем. Директор-исполнитель может увеличить уровень финансирования за счет избыточных оперативных резервов, не отнесенных к резерву роста и инноваций».

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Кто мы такие: цели ЮНОПС на 2022–2023 годы.	5
А. Поддержка стран.	8
В. Помощь нуждающимся людям.	8
С. Создание возможностей для партнеров.	9
II. Эффективность работы ЮНОПС: финансовый контекст.	10
А. Жизнеспособность основанной на самофинансировании бизнес-модели ЮНОПС.	10
В. Прогнозы отражают сохраняющуюся тенденцию к росту объема поступлений	11
С. Смета на 2022–2023 годы демонстрирует наличие достаточной ресурсной базы	12
III. Как ЮНОПС будет достигать свои цели: результаты в 2022–2023 годах.	13
А. Результаты в области управления создают основу для достижения целей содействия ЮНОПС.	13
В. Матрица результатов управления.	19
С. Целевые ресурсы и организационная структура для достижения результатов	21
IV. Как будет вести дела ЮНОПС: бюджетная смета на период 2022–2023 годов.	26
А. Растущие управленческие ресурсы с упором на повышение качества и отдачи	26
В. Соответствие гибкого штатного расписания стратегии.	27
С. Выделение ресурсов для регулирования рисков.	28
D. Инвестиции в поддержку целевых установок ЮНОПС.	29
 Рисунки	
Рисунок 1. Общеорганизационная структура ЮНОПС.	7
Рисунок 2. Тенденции в области поступлений.	12
 Таблицы	
Таблица 1. Матрица результатов управления ЮНОПС.	20
Таблица 2. Целевые показатели и ресурсы для достижения результатов в области управления с разбивкой по функциональным кластерам.	21
Таблица 3. Должности, финансируемые за счет бюджета управленческих расходов, с разбивкой по категориям и местам службы.	27
Таблица 4. План использования ресурсов.	29
Таблица 5. Бюджетная смета с разбивкой по категориям расходов.	30
 Приложения (размещены на веб-сайте Исполнительного совета)	
Приложение I	
Система стимулирования и отчетности по устойчивым подходам к осуществлению проектов	
Глобальные функции ЮНОПС	

Сравнение первоначального и окончательного бюджета на двухгодичный период
2018–2019 годов

Терминология

Приложение II

Пересмотр требований к оперативному резерву ЮНОПС

Пересмотр требований к резерву роста и инноваций ЮНОПС

I. Кто мы такие: цели ЮНОПС на 2022–2023 годы

1. Резолюциями Генеральной Ассамблеи и решениями Исполнительного совета государства-члены поручили ЮНОПС расширять свои возможности по осуществлению проектов путем установления партнерских отношений, в частности с программами и правительствами стран-доноров и системой Организации Объединенных Наций¹.

2. Исполнительный совет приветствовал концепцию и миссию ЮНОПС².

а) Наша концепция предусматривает построение мира, в котором люди смогут жить полноценной жизнью, опираясь на адекватную, устойчивую и прочную инфраструктуру, при эффективном и транспарентном использовании государственных ресурсов в сфере закупок и управления проектами.

б) Наша миссия состоит в том, чтобы помогать людям строить лучшую жизнь, а странам достигать мира и устойчивого развития.

3. ЮНОПС может расширить свои возможности по осуществлению проектов для достижения странами целей в области устойчивого развития, используя свои технические экспертные знания для укрепления потенциала в областях, охватываемых его мандатом, и управляя процессом осуществления от имени партнеров. Услуги ЮНОПС в области осуществления проектов включают консультации специалистов в области инфраструктуры, закупок и управления проектами, включая управление людскими и финансовыми ресурсами.

4. Стратегический план на 2022–2025 годы содержит матрицу результатов ЮНОПС, которая включает стратегические цели и определяет направленность наших оперативных и управленческих целевых установок.

5. Три цели содействия отражают общие сравнительные преимущества мандата ЮНОПС:

а) *поддержка стран* в области развития потенциала и их ресурсной базы;

б) *помощь нуждающимся людям* посредством предоставления специальных экспертных услуг; и

с) *создание возможностей для партнеров* посредством эффективного обслуживания проектов.

6. Четыре цели в области управления определяют нашу внутреннюю практику управления: а) *ценность для партнеров*; б) *высокая квалификация сотрудников*; с) *высокое качество процессов*; и д) *руководство финансовой деятельностью*.

7. Цели содействия ЮНОПС выражают наше стремление помочь построить лучшее будущее путем расширения возможностей стран по достижению целей в области устойчивого развития; ориентирования наших технических экспертных услуг на оказание помощи нуждающимся людям; и сохранения готовности быстро реагировать на потребности партнеров. В течение двухгодичного периода ЮНОПС будет изучать потенциальные выгоды перехода на цифровые технологии, в том числе путем извлечения оперативных и управленческих уроков из опыта своей работы в условиях пандемии COVID-19.

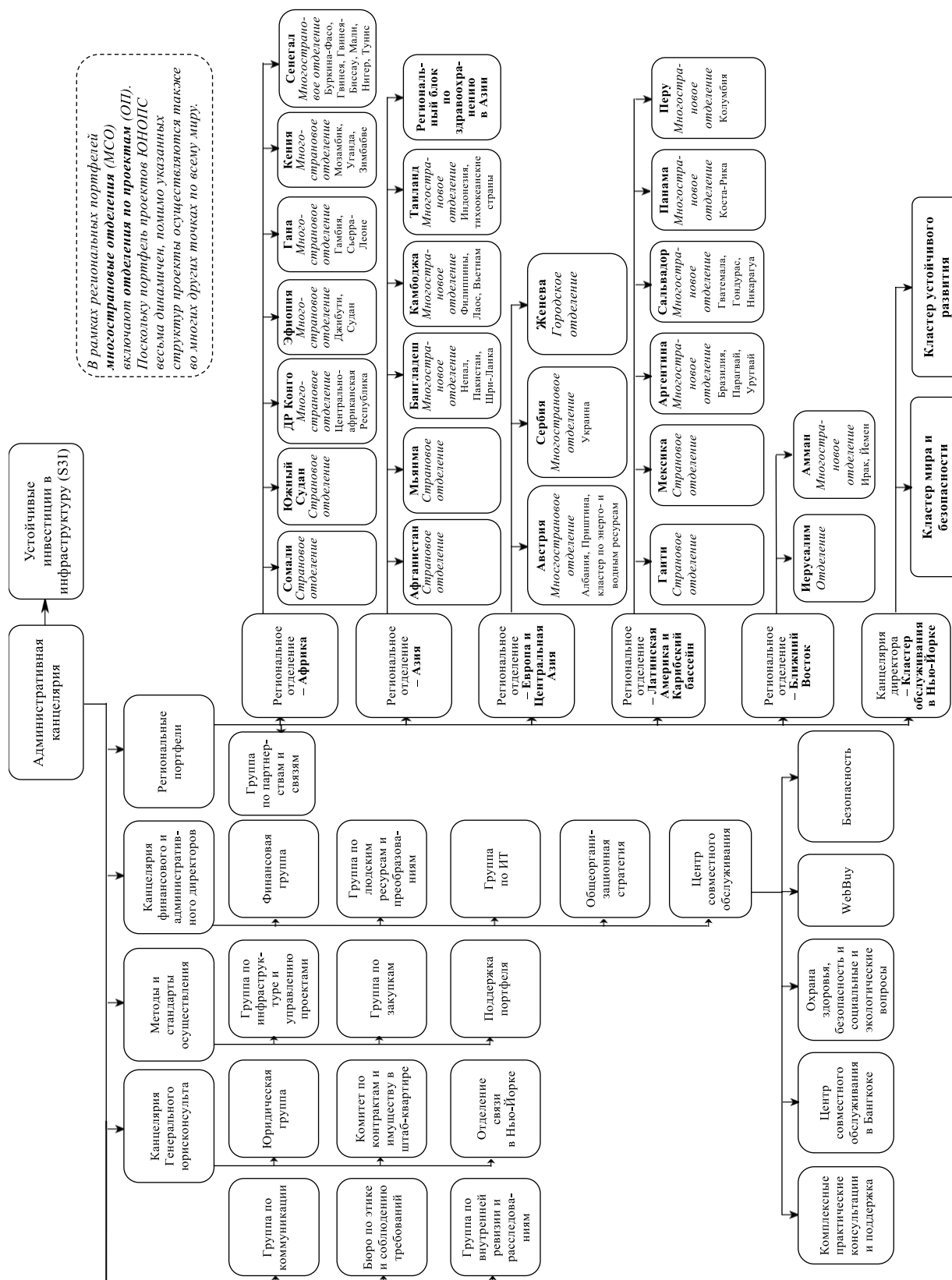
¹ Резолюция [65/176](#) Генеральной Ассамблеи; решения 2009/25, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 и 2020/20 Исполнительного совета.

² Решение 2016/19.

8. ЮНОПС может расширить возможности для осуществления проектов по всему спектру развития и по трем основным направлениям деятельности, предусмотренным в Уставе Организации Объединенных Наций. Таким образом, его цели содействия не направлены на решение конкретных оперативных задач, охват конкретных секторов развития или достижение целей в области устойчивого развития.

9. В бюджетной смете на 2022–2023 годы указано, как будут распределяться управленческие ресурсы для поддержки реализации стратегии в течение следующего двухгодичного периода. В настоящей главе кратко указывается, что ЮНОПС планирует сделать, руководствуясь своими целями содействия. В главе II приводится краткая информация о финансовых ресурсах, которыми будет располагать ЮНОПС для содействия реализации этих целевых установок на основе прогнозов на текущий двухгодичный период и сметы на следующий период. В главе III описывается, как ЮНОПС, руководствуясь своими целями в области управления, будет совершенствовать свою внутреннюю управленческую практику, чтобы продолжать соответствовать поставленным целям в рамках реорганизованной системы развития Организации Объединенных Наций. В главе IV подробно изложена бюджетная смета на 2022–2023 годы.

Рисунок 1
Общеорганизационная структура ЮНОПС



А. Поддержка стран

10. ЮНОПС стремится оказывать поддержку странам в области развития потенциала и их ресурсной базы для достижения целей в области устойчивого развития.

11. ЮНОПС признает, что для достижения странами, охватываемыми программой, целей в области устойчивого развития потребуется финансирование, далеко выходящее за рамки официальной помощи в целях развития. Кризис, связанный с COVID-19, усложнил достижение этих целей ввиду ожидаемого замедления прогресса и последствий для объема валового мирового продукта.

12. ЮНОПС считает, что страны осуществления программ могут расширить имеющуюся у них ресурсную базу для достижения целей в области устойчивого развития путем: а) укрепления потенциала для эффективного и результативного использования имеющихся ресурсов; и b) привлечения финансирования из новых и разных источников.

13. ЮНОПС накопило свои технические экспертные знания в области инфраструктуры и закупок за более чем 25-летний период оперативной деятельности. Имея мандат на развитие потенциала в обеих областях, а не просто мандат на нормативную программную деятельность, ЮНОПС стремится документировать, расширять и распространять знания в поддержку оптимизации практики и повышения эффективности.

14. ЮНОПС продолжит расширять свои технические экспертные знания и опыт в области качественной инфраструктуры и государственных закупок, что лежит в основе его мандата, внося свой вклад в интеллектуальное лидерство в ответ на спрос со стороны как программ, так и стран-доноров. Параллельно с этими усилиями оно будет оказывать поддержку странам в привлечении финансирования из новых источников через устойчивое инвестирование в инфраструктуру и инновации.

В. Помощь нуждающимся людям

15. ЮНОПС стремится помогать нуждающимся людям посредством предоставления эффективных специальных экспертных услуг, соответствующих международным нормам и стандартам.

16. ЮНОПС отдает себе отчет в том, что 17 целей и 169 задач в области устойчивого развития являются универсальными, взаимодополняющими и взаимосвязанными. За их реализацию отвечают страны, которым система Организации Объединенных Наций оказывает поддержку, опираясь на свои мандаты, опыт и сравнительные преимущества.

17. ЮНОПС стремится помочь странам быстрее достичь этих целей и выйти из кризиса, связанного с COVID-19, не упуская из виду последствия чрезвычайной климатической ситуации. Благодаря своему непрограммному мандату на осуществление проектов Управление может, в принципе, внести вклад в достижение всех целей. Оно участвует в осуществлении проектов, ориентируясь на спрос со стороны партнеров и свою способность внести вклад в расширение их возможностей по осуществлению проектов.

18. ЮНОПС использует свои экспертные знания для решения межсекторных вопросов, основываясь на международных нормах и стандартах. Оно реализует свою приверженность построению стабильного, жизнестойкого и инклюзивного будущего, используя устойчивые методы осуществления проектов. Такой

подход лежит в основе осуществления проектов и позволяет провести общую оценку отдачи от всестороннего учета социальных и экологических гарантий с точки зрения оказания помощи нуждающимся людям.

19. ЮНОПС впервые поставило перед собой задачу решать вопросы межсекторальной оперативной деятельности в контексте устойчивого развития в 2012 году³. Оно продолжало совершенствовать свои устойчивые методы осуществления, ориентируясь на указания государств-членов и опираясь на накопленный опыт. Эти подходы отражены в соответствующих основных принципах деятельности по трем взаимосвязанным направлениям для обеспечения: а) справедливого экономического роста; б) социальной справедливости и полноправного включения; и в) охраны природы. В приложении I содержится более подробная информация, включая показатели деятельности по каждому из трех направлений.

С. Создание возможностей для партнеров

20. ЮНОПС стремится создать для своих партнеров возможность «делать больше с меньшими затратами», используя для этого эффективные услуги по обслуживанию проектов, предоставляемые либо на местном уровне, либо через центры глобального совместного обслуживания.

21. ЮНОПС предоставляет услуги в области инфраструктуры, закупок и управления проектами в интересах создания устойчивого мира. Управление стремится стать ресурсом для оказания проектных услуг, расширяющих возможности партнеров по осуществлению проектов, уже более 25 лет. Это было одной из причин, по которой ЮНОПС стало отдельной узнаваемой структурой в 1995 году, и это остается важной частью сравнительных преимуществ, идентичности и оперативной роли ЮНОПС.

22. В основе услуг ЮНОПС по проектам лежат комплексные предложения и специализированные решения, позволяющие партнерам достичь своих целей. Управление по-прежнему стремится быть эффективным и ориентированным на оказание услуг стратегическим партнером для всех заинтересованных сторон. Оно стремится обеспечить эффективное использование средств на долгосрочную перспективу, предлагая комплексное обслуживание, позволяющее партнерам делать больше и лучше с меньшими затратами, в том числе центры глобального совместного обслуживания.

23. Благодаря своему мандату на осуществление проектов ЮНОПС может дать всему спектру партнеров в области развития возможность улучшить деятельность по трем основным направлениям деятельности, предусмотренным в Уставе Организации Объединенных Наций, включая мир и безопасность, устойчивое развитие и гуманитарные усилия. ЮНОПС продолжит оказывать поддержку партнерам в решении особых проблем, с которыми сталкиваются жители стран, находящихся в особом и нестабильном положении.

24. Сравнительные преимущества предлагаемой ЮНОПС «платы за услуги» объясняются его гибким и модульным подходом к обслуживанию проектов в пяти секторах: инфраструктура, закупки, управление проектами, людские ресурсы и финансовое управление. В рамках проекта ЮНОПС, как правило, объединяет два или более секторов обслуживания, а его поддержка варьируется от консультаций на начальном этапе до выполнения работ на последующих этапах. Его способность гибко комбинировать свои услуги для поиска решений делает ЮНОПС ценным партнером по осуществлению.

³ DP/OPS/2012/7.

25. ЮНОПС признает, что эффективное использование ограниченных ресурсов будет иметь важное значение для реализации Повестки дня на период до 2030 года. На протяжении многих лет Исполнительный совет призывал другие подразделения системы Организации Объединенных Наций пользоваться его услугами по обслуживанию проектов. Это также отмечалось в ряде внешних исследований, включая проведенный Объединенной инспекционной группой обзор процессов управления и администрирования в ЮНОПС⁴. В обзоре Сети по оценке эффективности работы многосторонних организаций, завершеном в середине 2021 года, были признаны сравнительные преимущества непрограммного мандата на осуществление проектов и самофинансируемая, ориентированная на удовлетворение спроса бизнес-модель.

II. Эффективность работы ЮНОПС: финансовый контекст

A. Жизнеспособность основанной на самофинансировании бизнес-модели ЮНОПС

26. Для поддержания жизнеспособности ЮНОПС как структуры Организации Объединенных Наций, действующей на принципах самофинансирования, необходимо, чтобы объем его поступлений покрывал управленческие расходы и операционные риски⁵. В 2013 году с одобрения Исполнительного совета была введена пересмотренная модель возмещения расходов ЮНОПС⁶. Хотя его принципы калькуляции расходов с учетом конкретных видов деятельности остаются неизменными, ЮНОПС постоянно совершенствует применение данной модели и дополняет ее внутренними инструкциями и внешними коммуникационными материалами. Механизм возмещения расходов ЮНОПС отвечает требованиям, изложенным в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики⁷, и полностью соответствует принципам, представленным в совместном предварительном всеобъемлющем предложении по политике возмещения расходов⁸.

27. Что касается возмещения косвенных издержек, то риски учитываются в производимых ЮНОПС расчетах его комиссии за управленческие услуги. Для обеспечения того, чтобы механизмы возмещения расходов ЮНОПС и далее эффективно работали, Управление приняло меры к тому, чтобы привести свои принципы калькуляции расходов и ценообразования в большее соответствие с его секторами обслуживания. Поддержка партнеров обеспечивается за счет уделяния повышенного внимания потребностям конкретных партнеров и увязки представления бюджета с финансовой отчетностью. Это еще больше повышает прозрачность ЮНОПС в отношении издержек, возмещаемых в ходе реализации проектов.

28. ЮНОПС привело свои процедуры возмещения расходов в соответствие с требованием в полной мере выполнять свои обязанности по финансированию, содержащимся в резолюции [72/279](#) Генеральной Ассамблеи о переориентации системы развития Организации Объединенных Наций. С 2019 года организация

⁴ См. [DP/OPS/2020/5](#), пункты 72–74.

⁵ ЮНОПС действует на основе полного возмещения прямых расходов путем отнесения затрат, а косвенных расходов — с помощью модели ценообразования. Риски, относимые к косвенным издержкам ЮНОПС, смягчаются за счет ассигнований и резерва для покрытия вероятных будущих рисков.

⁶ Решение 2013/33.

⁷ [A/RES/71/243](#).

⁸ DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1.

в рамках системы совместного финансирования выплачивала свою часть суммы, недавно увеличенную вдвое, и она готова выполнять свои обязательства в двухгодичном периоде 2022–2023 годов для обеспечения достаточного финансирования сети координаторов-резидентов. Начиная с 2020 года, ЮНОПС контролирует выплату координационного сбора в соответствии с решением Контролера Организации Объединенных Наций.

В. Прогнозы отражают сохраняющуюся тенденцию к росту объема поступлений

29. Судя по проверенной финансовой ведомости за 2020 год и утвержденному бюджету на 2021 год, прогнозы на двухгодичный период 2020–2021 годов указывают на то, что ЮНОПС может превысить свои целевые показатели по поступлениям. Поступления предположительно составят 258,4 млн долл. США, что на 42,8 процента выше целевого показателя в 181,0 млн долл. США. Это на 41,3 процента больше фактических поступлений за двухгодичный период 2018–2019 годов, которые составили 182,9 млн долл. США, что указывает на сохраняющуюся тенденцию к росту поступлений ЮНОПС.

30. Как отражено в его финансовых ведомостях за 2020 год, по состоянию на середину двухгодичного периода ЮНОПС имело все возможности для достижения своей цели сохранения низкого уровня управленческих расходов. Прогнозируемые управленческие расходы в размере 130,0 млн долл. США ниже целевого показателя на двухгодичный период на уровне 138,5 млн долл. США.

31. Рост поступлений в 2020–2021 годы объясняется расширением обслуживания. Это отражает растущий спрос на услуги ЮНОПС, дающие дополнительную отдачу. По прогнозам, обязательства в текущем двухгодичном периоде будут больше предусмотренных в бюджете (33,4 млн долл. США по сравнению с зарезервированными на отчисления и обязательства 26,6 млн долл. США).

32. Вследствие увеличения поступлений, стабильности управленческих расходов, роста резервов под обязательства и необходимости вкладывать дополнительные средства в свой механизм по предоставлению услуг на конец двухгодичного периода 2019–2020 годов ЮНОПС, как ожидается, будет иметь положительное сальдо бюджета в размере 82,5 млн долл. США. С учетом соответствующих учетных корректировок ЮНОПС предполагает, что к концу двухгодичного периода 2020–2021 годов чистые активы достигнут 344,7 млн долл. США, из которых 39 млн долл. США представляют собой нецелевой накопленный профицит (таблица 4 ниже).

33. В контексте его чистых активов накопленный профицит является защитой от портфельных рисков⁹. В двухгодичном периоде 2020–2021 годов ЮНОПС, с учетом результатов внешнего обзора и в соответствии с решением 2020/8 Исполнительного совета, предложило изменить минимальное требование к оперативному резерву, чтобы он соответствовал рискам, связанным с портфелем проектов ЮНОПС (приложение II и таблица 4).

⁹ См. DP/OPS/2020/CRP.1, чистые активы ЮНОПС, структура и распределение.

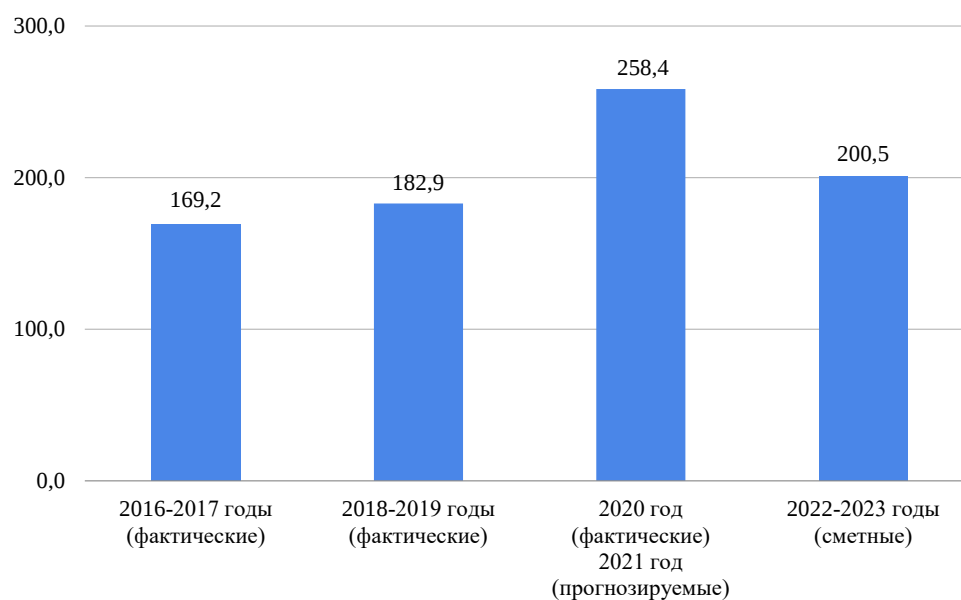
С. Смета на 2022–2023 годы демонстрирует наличие достаточной ресурсной базы

34. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период 2022–2023 годов установлен на уровне 200,5 млн долл. США, что меньше прогнозировавшихся на двухгодичный период 2020–2021 годов 258,4 млн долл. США. Хотя средний прогнозируемый показатель поступлений в виде комиссии за управленческие услуги снижается, базовый рост остается практически стабильным, если учитывать колебания, связанные с осуществлением крупных, ограниченных по срокам проектов. Соотношение прогнозируемых показателей с результатами за прошлые периоды показано на рисунке 2. На этом рисунке поступления за 2020–2021 годы показаны в виде суммы фактических поступлений за 2020 год и прогнозируемых поступлений в 2021 году; данные на 2022–2023 годы являются оценочными, а данные за 2016–2017 и 2018–2019 годы представлены фактическими финансовыми результатами.

Рисунок 2

Тенденции в области поступлений

(в млн долл. США)



35. В 2020 году ЮНОПС подписало рекордное число новых сделок. «Портфель заказов» (общий объем услуг, которые ЮНОПС должно предоставить в соответствии с подписанными соглашениями) указывает на то, что Управление может достичь предусмотренного сметой целевого показателя поступлений. На двухгодичный период 2022–2023 годов ЮНОПС включает статьи бюджета, предназначенные для покрытия возможных списаний, отчислений и непредвиденных расходов. В соответствии с рекомендацией Комиссии ревизоров стратегические инвестиции из профицита, которые ранее отдельно закладывались в бюджет, были включены в управленческие ресурсы, что привело к увеличению этих ресурсов.

36. При составлении своей бюджетной сметы на 2022–2023 годы ЮНОПС исходило из задачи обеспечить безубыточность, в силу чего в конце двухгодичного периода минимальная величина оперативного резерва будет по-прежнему превышать минимально необходимый уровень. На протяжении всего бюджетного периода ЮНОПС будет отслеживать динамику поступлений и расходов и в соответствии с положением 14.02 Финансовых положений будет при необходимости корректировать бюджет, с тем чтобы управленческие расходы соответствовали меняющимся реалиям. Если целевой показатель чистых поступлений не будет достигнут, то ЮНОПС сократит свой минимальный оперативный резерв в соответствии с правилами его предполагаемого использования, установленными в положении 22.02 Финансовых положений.

III. Как ЮНОПС будет достигать свои цели: результаты в 2022–2023 годах

37. В своем стратегическом плане на 2022–2025 годы ЮНОПС увязывает стратегические целевые установки, выраженные в виде его трех целей содействия, с четырьмя целями в области управления. На эти цели ориентированы его целевые установки в области управления, которые охватывают четыре объекта его сбалансированной системы учета результатов: партнеры, люди, процессы и финансы.

38. Целевые установки в области управления обеспечивают соответствие ЮНОПС своему предназначению, определяют его внутренние методы управления и отражают стремление к организационному совершенству. Финансирование бюджета ЮНОПС в области управления, представленного в виде согласованных функциональных кластеров, будет увязываться с запланированными результатами через глобальные функции ЮНОПС¹⁰.

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

39. Каждая из четырех целей ЮНОПС в области управления связана с тремя факторами, которые позволяют ЮНОПС реализовывать свои стратегические задачи и предоставлять информацию о них. В двухгодичный период 2022–2023 годов они будут достигаться на основе целевых показателей деятельности и связанных с ними задач.

Цель А. Ценность для партнеров

40. ЮНОПС является организацией, ориентированной на спрос и действующей на принципах самофинансирования, и поэтому его способность достигать и превышать ожидаемые партнерами результаты имеет решающее значение. Ориентируясь на обеспечение ценности для партнеров, ЮНОПС стремится предоставлять высококачественные услуги и предлагать увеличивающие отдачу решения, признаваемые партнерами, в соответствии с международными стандартами и передовой практикой.

¹⁰ Сопоставление глобальных функций ЮНОПС с согласованными функциональными блоками см. в приложении I.

Фактор А1. Обеспечение ценности для партнеров

41. В двухгодичном периоде 2020–2021 годов сохранялась тенденция роста спроса на услуги ЮНОПС со стороны партнеров. ЮНОПС будет и далее предоставлять высококачественные услуги в своих секторах обслуживания: инфраструктура, закупки, управление проектами, людские ресурсы и финансовое управление. При оказании партнерам поддержки в достижении устойчивых результатов ЮНОПС стремится предоставлять высококачественные услуги и демонстрировать эффективность, оперативность и повышенную отдачу.

42. ЮНОПС продолжает развивать отношения с широким кругом партнеров, включая другие организации системы Организации Объединенных Наций, на местном, региональном и глобальном уровнях. В соответствии со своим подходом к управлению партнерствами ЮНОПС будет и далее задействовать свои отделения связи в ключевых точках для поддержки сделок, заключенных с глобальными партнерами.

43. ЮНОПС будет продолжать действовать с учетом отзывов партнеров. Совет клиентов ЮНОПС, состоящий из представителей партнеров из Организации Объединенных Наций, международных финансовых учреждений, правительств и других организаций, будет консультировать Директора-исполнителя по вопросам оперативных возможностей, проблем и потенциальных рисков. С учетом результатов всестороннего опроса партнеров ЮНОПС будет осуществлять согласованные действия в рамках всей организации для поддержания высокого уровня удовлетворенности партнеров.

Фактор А2. Партнер в части обмена знаниями и воздействия

44. ЮНОПС признает ценность обмена знаниями и передовым опытом для обеспечения согласованного и эффективного осуществления проектов. ЮНОПС будет и далее делать упор на управлении знаниями для обобщения накопленного опыта в рамках проектов в интересах своих партнеров.

45. С учетом своего мандата и технического экспертного опыта в области государственных закупок ЮНОПС оказывает поддержку правительствам в борьбе с коррупцией, обеспечении честной конкуренции и создании эффективных и устойчивых цепочек поставок. В контексте поддержки Повестки дня на период до 2030 года ЮНОПС продолжает уделять повышенное внимание устойчивой и стабильной инфраструктуре, предлагая высококачественные и инклюзивные решения на благо всех сообществ. ЮНОПС будет стремиться к наращиванию объема своих услуг, оказываемых партнерам, в частности в плане обеспечения государственных закупок и высококачественной инфраструктуры.

46. На начальном и последующих этапах процесса принятия решений ЮНОПС сосредоточивает свои усилия на разработке комплексных программ обслуживания, а также инструментов и подходов, которые обеспечивают стратегическое взаимодействие с партнерами. Это связано со стремлением обеспечить интеллектуальное лидерство на основе партнерских отношений, что позволяет ЮНОПС предлагать новаторские решения проблем в области развития.

Фактор А3. Распространение информации о вкладе в повышение отдачи

47. Демонстрируя свою приверженность принципу транспарентности, ЮНОПС публикует оперативные данные обо всех текущих проектах на своем сайте. В 2020 году ЮНОПС продолжало в полной мере соблюдать стандарты Международной инициативы по обеспечению транспарентности помощи. Управление будет и далее придерживаться этой практики. ЮНОПС также будет

продолжать придерживаться стандартов Глобальной инициативы по отчетности для получения всеобъемлющей отчетности о результатах в области устойчивого развития (см. приложение I).

48. С тем чтобы поощрять и укреплять использование согласованных и транспарентных финансовых данных в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, ЮНОПС будет приводить свою отчетность в соответствие с общесистемными стандартами Организации Объединенных Наций по представлению финансовых данных, в том числе о вкладе ЮНОПС в достижение целей в области устойчивого развития.

49. В ответ на отзывы, полученные в ходе опроса партнеров в 2019 году, ЮНОПС намерено повысить качество, своевременность и актуальность отчетов партнеров. Благодаря новым функциональным возможностям системы и шаблонам для конкретных партнеров, согласованным с глобальными рамочными соглашениями, ЮНОПС продолжит адаптацию и автоматизацию системы финансовой отчетности для партнеров. В двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС улучшит свою отчетность, касающуюся его вклада в повышение отдачи для партнеров и бенефициаров.

Цель В. Высокая квалификация персонала

50. Для обеспечения *высокой квалификации персонала* ЮНОПС расширяет его права и возможности, с тем чтобы добиваться неизменно высоких показателей работы и быть предпочтительным работодателем, привлекающим и удерживающим талантливые кадры.

Фактор В1. Формирование культуры, основанной на ценностях и принципах Организации Объединенных Наций

51. ЮНОПС стремится к достижению гендерной и географической сбалансированности состава своих сотрудников и в своей деятельности в области привлечения и набора кадров и управления кадровым потенциалом сосредоточит внимание на многообразии и инклюзии. В соответствии со Стратегией Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью и Стратегией по обеспечению гендерного равенства ЮНОПС во всех секторах деятельности будет уделять больше внимания привлечению женщин, людей с ограниченными возможностями и членов других недопредставленных групп. Стремясь к гендерному равенству в кадровом составе и на руководящих должностях, ЮНОПС будет стимулировать инклюзивные методы руководства и организации работы в поддержку многообразия людских ресурсов.

52. ЮНОПС твердо привержено реализации провозглашенной Генеральным секретарем политики абсолютной нетерпимости к сексуальной эксплуатации и сексуальным надругательствам. Управление продолжит принимать целенаправленные меры по формированию культуры гласности, в том числе для недопущения в его деятельности дискриминации и преследований любого рода.

53. Подавляющее большинство сотрудников ЮНОПС являются гражданами, работающими в своих странах и способствующими развитию местного потенциала. ЮНОПС оказывает помощь в укреплении национального потенциала посредством предоставления по мере необходимости консультаций, передачи передовых методов, подготовки кадров, обмена опытом и знаниями.

Фактор В2. Привлечение, признание и развитие перспективных кадров

54. Общеорганизационные инициативы по набору, развитию и признанию перспективных кадров имеют для ЮНОПС первоочередное значение. ЮНОПС будет создавать благоприятные условия для карьерного роста путем проведения бесед о профессиональном развитии и обеспечения доступа к возможностям обучения. Опираясь на свою интегрированную систему требований к профессиональным качествам при наборе персонала и организации служебной деятельности, ЮНОПС намерено и далее укреплять свою систему управления людскими ресурсами и перспективными кадрами.

55. ЮНОПС будет укреплять свою политику кадрового планирования на важнейших направлениях своей деятельности, расширяя резервы перспективных кадров и кадровые реестры. Его стратегия в области обучения призвана обеспечивать сбалансированную гендерную и географическую представленность в плане использования возможностей для обучения.

56. Признавая, что вовлеченность персонала является ключевым условием для удержания перспективных кадров и достижения общеорганизационных показателей, ЮНОПС отслеживает степень вовлеченности персонала, сравнивая ее с соответствующими показателями других высокоэффективных организаций. ЮНОПС будет осуществлять свой план действий на основе результатов обследования сотрудников в целях сохранения высокой степени вовлеченности персонала.

Фактор В3. Укрепление руководства

57. Опираясь на результаты обследования персонала, ЮНОПС будет укреплять свою культуру обратной связи и подотчетности. Этим усилиям будут способствовать общеорганизационные программы учебной подготовки по вопросам управления служебной деятельностью и программы формирования руководящих навыков у сотрудников ЮНОПС.

58. ЮНОПС будет и далее увеличивать долю женщин на руководящих должностях в целях улучшения общеорганизационных показателей и результатов. В рамках своей кампании по обеспечению равных возможностей, а также для того, чтобы служить примером для подражания в тех обществах, которым оно предоставляет услуги, ЮНОПС будет все шире задействовать навыки и опыт разнообразного и сбалансированного в гендерном отношении состава руководящих кадров.

59. ЮНОПС привержено выполнению своей обязанности проявлять должную заботу о сотрудниках. В двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС будет уделять больше внимания вопросам благополучия и вовлеченности персонала посредством обеспечения инклюзивного и чуткого руководства. Используя опыт, накопленный во время пандемии COVID-19, ЮНОПС будет продолжать предлагать гибкий график работы.

60. Развитию качеств руководителя способствует не только совершенствование процессов и обучение, но и опора на практику эффективного управления преобразованиями и применение передового опыта. ЮНОПС будет расширять и укреплять свой существующий потенциал и совершенствовать методы работы в целях содействия развитию организации и смягчения последствий изменений в реальных условиях деятельности ЮНОПС.

Цель С. Высокое качество процессов

61. Стремясь к совершенствованию процессов, ЮНОПС повышает качество, эффективность и надежность операций путем оптимизации и обновления процессов с помощью цифровых технологий.

Фактор С1. Повышение эффективности и согласованности

62. ЮНОПС управляет общеорганизационными показателями эффективности и подотчетности за результаты в рамках своей системы управления служебной деятельностью. Ежеквартальные обзоры деятельности позволяют старшему руководству оценивать операционную эффективность на упорядоченной и регулярной основе для принятия стратегических решений и руководства оперативной деятельностью. ЮНОПС будет и далее повышать доступность и качество управленческой информации, в том числе с помощью информационных панелей и средств совместной работы.

63. Опираясь на свою систему общеорганизационного планирования ресурсов “oneUNOPS ERP”, ЮНОПС продолжает совершенствовать свой механизм предоставления услуг. В системе общеорганизационного управления портфелем и проектами “oneUNOPS Projects” будет использоваться привязанная к конкретной точке отчетности для дальнейшего улучшения планирования проектов, контроля за ходом их реализации, отслеживания рисков и учета накопленного опыта, а также принятия мер по охране труда и технике безопасности.

Фактор С2. Оценка деятельности по контрольным показателям

64. Деятельность ЮНОПС в области оценки по контрольным показателям охватывает анализ показателей работы подразделений по расчетам с персоналом и административному обслуживанию персонала. В 2019 году Комиссия ревизоров отметила повышение производительности в этих областях, поскольку большее количество секторов обслуживания и операций обрабатывается Центром совместного обслуживания ЮНОПС. В течение двухгодичного периода 2020–2021 годов Центр совместного обслуживания расширил спектр своих услуг, обеспечивая работу системы управления казначейской деятельностью, централизованную выверку банковских счетов и осуществление платежей с интегрированных счетов ЮНОПС. ЮНОПС изучит дополнительные сектора операционных услуг, которые будут обеспечиваться Центром.

65. В рамках своей программы обеспечения устойчивости системы поставок (инициатива ОВП (ответственность при взаимодействии с поставщиками)) ЮНОПС будет продолжать обеспечивать, чтобы его поставщики работали в соответствии с высокими стандартами добросовестности, уделяя особое внимание правам человека, трудовым стандартам, равным возможностям, кодексу поведения, охране здоровья и безопасности, управлению качеством и экологическому менеджменту. ЮНОПС будет проверять самооценки поставщиков, проводить инспекции на местах и составлять планы устранения недостатков для проверенных поставщиков с указанием областей для добровольного улучшения.

66. ЮНОПС привержено повышению безопасности своего персонала и улучшению санитарно-гигиенических норм и стандартов безопасности своих операций, а также сокращению воздействия своей деятельности на окружающую среду. ЮНОПС будет продолжать кампанию «Цель — ноль», укрепляя культуру

безопасности в своей деятельности. С помощью инициатив по обучению, обмену знаниями и повышению осведомленности ЮНОПС продолжит уделять особое внимание своевременному информированию об инцидентах, эффективности обязательных проверок и реализации мер по смягчению последствий в ответ на выявленные риски и опасности.

Фактор С3. Инновационные услуги и механизм предоставления услуг

67. ЮНОПС все чаще пользуется преимуществами средств совместной работы и облачных решений, внедренных в двухгодичном периоде 2020–2021 годов. В двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС продолжит укреплять механизмы управления данными, закрепляя за директивными структурами ответственность за данные и предоставляя своему персоналу доступ к специально отобранному данным. ЮНОПС будет способствовать дальнейшей цифровизации своих процессов и будет использовать интегрированные инструменты, включая прогнозирование проектов, для поддержки осуществления проектов.

68. ЮНОПС будет и далее заключать долгосрочные соглашения с поставщиками. По возможности, они будут заключаться с партнерами напрямую или через веб-сайт “UN Web Buy Plus”, что позволит расширить перечень продуктов, имеющих на платформе электронной торговли. ЮНОПС будет и далее совершенствовать свою систему электронного подбора поставщиков, интегрированную с Глобальным рынком Организации Объединенных Наций, и другие инструменты электронных закупок для повышения эффективности, совершенствования управления рисками и увеличения прозрачности своих закупочных процессов.

69. ЮНОПС ведет работу по укреплению потенциала микро-, малых и средних предприятий и предприятий, принадлежащих женщинам и молодым людям, содействуя облегчению их доступа к Глобальному рынку Организации Объединенных Наций с помощью своей программы обеспечения многообразия поставщиков «Возможности ЮНОПС», своего сетевого учебного курса «Ведение бизнеса с ЮНОПС» и других инициатив.

70. В рамках своих обязательств по обеспечению климатической нейтральности ЮНОПС ежегодно компенсирует свой выброс парниковых газов, используя кредиты за сертифицированное сокращение выбросов.

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

71. Для обеспечения руководства финансовой деятельностью ЮНОПС сохраняет свою бизнес-модель, ориентированную на спрос и самофинансирование, обеспечивая сбалансированность рисков и возможностей и инвестируя в инновации на благо стран и нуждающихся людей.

Фактор D1. Управление ростом и деятельностью по предоставлению услуг

72. ЮНОПС обеспечит достаточный объем поступлений для покрытия своих издержек с помощью своей модели гибкого ценообразования, в соответствии с которой стоимость каждой сделки, подписываемой с партнерами, определяется ее структурой и существующими условиями.

73. ЮНОПС намерено расширять свои операции в поддержку Организации Объединенных Наций и других партнеров для охвата большего числа нуждающихся в помощи людей. Поддерживая разумный баланс между отдачей от осуществления проектов и расходами на подписанные партнерские соглашения, ЮНОПС стремится выполнять свои обязательства перед партнерами, обеспечивая при этом рост портфеля проектов и финансовую жизнеспособность организации.

Фактор D2. Увязывание расходов с отдачей

74. В ответ на содержащийся в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики призыв совершенствовать модели возмещения расходов и избегать комбинированного финансирования ЮНОПС будет продолжать уделять основное внимание увязке своего механизма возмещения с секторами обслуживания. Это будет сочетаться с последовательными усилиями по переходу к системе бюджетирования расходов по проектам на основе подхода, учитывающего конкретные результаты.

75. Для обеспечения финансовой жизнеспособности бизнес-модели ЮНОПС, основанной на принципе самофинансирования, сделки будут заключаться в соответствии с политикой возмещения затрат. Согласно просьбе Генеральной Ассамблеи ЮНОПС будет стремиться к сокращению числа исключений из утвержденной политики и рамочных договоренностей. В двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС усовершенствует свою модель калькуляции затрат и ценообразования с помощью шаблонов бюджета, составленных с учетом потребностей и терминологии ключевых партнеров.

Фактор D3. Инвестиции в знания и инновации

76. ЮНОПС выделяет средства для инвестиций в знания и инновации, в том числе в связи с предлагаемыми услугами, стратегическими решениями и интеллектуальным лидерством. В двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС будет продолжать усиливать ответственность за финансовые и нефинансовые результаты своих внутренних инвестиционных проектов, уделяя особое внимание своевременному представлению отчетности по результатам завершенных проектов и отслеживанию хода реализации текущих проектов посредством ежеквартальных обзоров деятельности.

77. Подход ЮНОПС к управлению знаниями основан на том предположении, что прошлый и будущий спрос позволят сосредоточить инвестиции на многократном использовании и инновационном обновлении экспертного ресурса. ЮНОПС будет укреплять механизмы системного управления знаниями в рамках всей организации, с тем чтобы персонал мог решать поставленные задачи, опираясь на эффективное задействование специализированных экспертных знаний по техническим вопросам.

В. Матрица результатов управления

78. Четыре цели в области управления, сформулированные в стратегическом плане на 2022–2025 годы, предусматривают, как ЮНОПС должно обеспечивать жизнеспособность своей бизнес-модели, основанной на принципе самофинансирования, и отражают четыре объекта его сбалансированной системы учета результатов (партнеры, кадры, процессы и финансы). Система учета результатов является одним из основных инструментов внутреннего управления, оценивающих эффективность работы всех организационных подразделений ЮНОПС.

79. Матрица результатов управления представляет собой ориентированный на конкретные результаты элемент бюджетной сметы ЮНОПС на 2022–2023 годы. Эта матрица ориентируется на стратегические и институциональные приоритеты, используя ключевые показатели эффективности, и объединяет различные элементы управления деятельностью ЮНОПС путем включения показателей эффективности внутренних процессов и инструментов управления.

80. Матрица результатов управления объединена с разработанной ЮНОПС системой мониторинга и отчетности по устойчивым подходам к осуществлению проектов (см. приложение I). Это предполагает применение ключевых стандартов Глобальной инициативы по отчетности в рамках отдельной системы отчетности в целях стимулирования и поощрения таких подходов.

Таблица 1

Матрица результатов управления ЮНОПС

Цели управления	Факторы	Показатели эффективности	Базовый показатель 2020 года	Целевой показатель на 2022–2023 годы
A. Ценность для партнеров	A1. Обеспечение ценности для партнеров	Общая удовлетворенность партнеров	78%	80%
	A2. Партнер в части обмена знаниями и воздействия	Увеличение отдачи от соглашений с партнерами с точки зрения поддержки государственных закупок и качественной инфраструктуры	704 млн долл. США (средний за 2009–2019 годы)	>10%
	A3. Распространение информации о вкладе в повышение отдачи	Соблюдение международных стандартов прозрачности результатов	100%	100%
B. Высокая квалификация персонала	B1. Формирование культуры, основанной на ценностях и принципах Организации Объединенных Наций	Женщины в составе персонала	46%	47%–53%
	B2. Привлечение, признание и развитие перспективных кадров	Общая вовлеченность персонала	4,16 (2019 год)	4,10
	B3. Укрепление руководства	Женщины на руководящих должностях	41%	47%–53% ¹¹
C. Высокое качество процессов	C1. Повышение эффективности и согласованности	Своевременное завершение проектов	81%	85%
	C2. Оценка деятельности по контрольным показателям	Показатель выполнения рекомендаций, вынесенных по итогам ревизий	96%	90%
	C3. Инновационные услуги и механизм предоставления услуг	Своевременное прогнозирование расходов по проекту	Данные отсутствуют	95%
D. Руководство финансовой деятельностью	D1. Управление ростом и деятельностью по предоставлению услуг	Соотношение годового объема оказанных услуг и отдачи от соглашений с партнерами	74% (среднее за 2019–2020 годы) ¹²	75–85%
	D2. Увязывание расходов с отдачей	Партнерские соглашения, соответствующие политике возмещения затрат	99%	95%
	D3. Инвестиции в знания и инновации	Внутренние инвестиционные проекты, представляющие отчетность о результатах	71%	100%

¹¹ Для КМГС 11 и выше целевой срок достижения представленности на уровне 47%–53% — конец 2026 года.

¹² Без учета партнерского соглашения, подписанного с правительством Мексики в 2020 году.

С. Целевые ресурсы и организационная структура для достижения результатов

81. ЮНОПС подготовило свой бюджет на двухгодичный период 2022–2023 годов в согласованном формате, принятом ПРООН, ЮНФПА и Детским фондом Организации Объединенных Наций на основании решений 2010/32, 2011/10, 2012/27 и 2013/9, в которых Исполнительный совет утвердил согласованные подходы к классификации расходов, бюджетированию по результатам и формату бюджетов. С учетом применения ЮНОПС бизнес-модели, основанной на принципе самофинансирования, двухгодичный цикл представляется наиболее приемлемым горизонтом планирования поступлений и расходов.

82. Организационная структура ЮНОПС обеспечивает эффективность и результативность услуг, предоставляемых партнерам, и определяет его глобальные функции, полномочия и обязанности. Результаты и бюджетные рамки на двухгодичный период 2022–2023 годов непосредственно увязаны с общеорганизационной структурой ЮНОПС (рисунок 1 выше; глобальные функции описаны в приложении I).

83. В настоящей главе матрица результатов управления и бюджетные рамки рассматриваются в контексте семи согласованных функциональных кластеров. В таблице 2 ниже с разбивкой по функциональным кластерам приводятся ключевые показатели эффективности вместе со связанными с ними базовыми и целевыми показателями, а также ресурсы.

Таблица 2

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

Согласованный функциональный кластер	Показатель эффективности	Базовый показатель 2020 года	Целевой показатель на 2022–2023 годы	Управленческие ресурсы 2022–2023 годы (в млн долл. США)
Руководство и общеорганизационное управление	Женщины на руководящих должностях	41%	47%–53%	41,0
	Внутренние инвестиционные проекты, представляющие отчетность о результатах	71%	100%	
Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникация и мобилизация ресурсов	Общая удовлетворенность партнеров	78%	80%	45,8
	Увеличение отдачи от партнерских соглашений с точки зрения поддержки государственных закупок и качественной инфраструктуры	704 млн долл. США (средний за 2019–2020 годы)	>10%	
Надзор, управление и поддержка оперативной деятельности для страновых отделений	Своевременное завершение проектов	81%	85%	30,6
	Своевременное прогнозирование расходов по проекту	Неприменимо	95%	
Общеорганизационное управление людскими ресурсами	Женщины в составе персонала	46%	47%–53%	11,1
	Общая вовлеченность персонала	4,16 (2019 год)	4,10	

Согласованный функциональный кластер	Показатель эффективности	Управленческие ресурсы 2022–2023 годы (в млн долл. США)		
		Базовый показатель 2020 года	Целевой показатель на 2022–2023 годы	
Безопасность персонала и помещений	Неприменимо*	Неприменимо	Неприменимо	1,1
Общеорганизационное управление финансами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами	Партнерские соглашения, соответствующие политике возмещения затрат	99%	95%	34,0
	Соотношение годового объема оказанных услуг и отдачи от партнерских соглашений	74% (средний за 2019–2020 годы)	75%–85%	
Общеорганизационный надзор и контроль	Показатель выполнения рекомендаций, вынесенных по итогам ревизий	96%	90%	17,7
	Соблюдение международных стандартов прозрачности результатов	100%	100%	
Всего				181,3

* Для согласованных функциональных кластеров, на которые приходится менее 1 процента управленческих ресурсов, показатели эффективности не устанавливаются.

Руководство и общеорганизационное управление

84. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «руководство и общеорганизационное управление» соответствует общеорганизационной функции «стратегическое управление и руководство» ЮНОПС, которую выполняет глобальная группа руководителей.

85. *Вопросы и описательная часть.* Данный кластер предусматривает ответственность Директора-исполнителя перед Исполнительным советом за выполнение миссии и реализацию концепции ЮНОПС на основе его стратегического плана на 2022–2025 годы. Он отвечает за достижение целей содействия и соответствующих целевых показателей в отношении результатов в области управления, установленных в двухгодичных бюджетах. Глобальная функция предусматривает ответственность за руководство и поддержку общих для ЮНОПС ценностей и этических принципов.

86. *Ответственность и объем финансирования.* Стратегическое управление и руководство финансируются в рамках всех подразделений глобальной структуры. Ответственность возлагается на Директора-исполнителя, группу старших руководителей и глобальное руководство всей организации. Сметный объем финансирования увеличен на 23,0 млн долл. США до 41,0 млн долл. США, при этом 20 млн долл. США выделяется в соответствии с рекомендацией Комиссии ревизоров на стратегические инвестиции в этот согласованный функциональный кластер.

Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникация и мобилизация ресурсов

87. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникация и мобилизация ресурсов» охватывает две глобальные функции ЮНОПС — «коммуникацию» и «развитие партнерств».

88. *Вопросы и описательная часть.* Поскольку ЮНОПС продолжает совершенствовать управление своими внешними связями, Группа по партнерствам и связям включает отделения связи, расположенные в непосредственной близости от партнеров и интегрированные в региональные портфели. ЮНОПС усилило свой потенциал в части развития партнерств в регионах в целях мобилизации достаточных ресурсов и повышения качества заключаемых сделок. В целях повышения осведомленности о деятельности ЮНОПС для целевых аудиторий за счет дополнительных ресурсов была усилена Группа по коммуникации. Это отражает увеличение финансирования на двухгодичный период 2022–2023 годов.

89. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность распределяется между Группой по партнерствам и связям, отделениями связи ЮНОПС, Группой по коммуникации и руководством всех региональных подразделений ЮНОПС. Сметный объем финансирования увеличен на 5,8 млн долл. США до 45,8 млн долл. США.

Надзор, управление и поддержка оперативной деятельности полевых/страновых отделений

90. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «надзор, управление и поддержка оперативной деятельности полевых/страновых отделений» охватывает четыре глобальные функции ЮНОПС: региональный надзор, практика и стандарты осуществления и комплексное консультирование и поддержка.

91. *Вопросы и описательная часть.* С учетом взаимозависимости между секторами обслуживания ЮНОПС практика и стандарты осуществления охватывают управление проектами, инфраструктуру и закупки. Управление укрепляет свой механизм предоставления услуг посредством наращивания потенциала в части технического консультирования на региональном уровне. Это отражает его стремление и далее усиливать технический экспертный ресурс для оказания поддержки партнерам в предусмотренных его мандатом областях.

92. Используемый ЮНОПС механизм руководства, управления рисками и соблюдения требований позволяет ему проводить более четкую грань между операционными процессами и деятельностью по формированию политики и надзору. Благодаря дальнейшему разграничению этих функций во вспомогательных подразделениях на местах ЮНОПС сможет использовать свои ресурсы для разработки более эффективных решений и поощрения инноваций.

93. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность возлагается на руководителей всех региональных подразделений ЮНОПС, Группу по инфраструктуре и управлению проектами, Группу по закупкам, Центр совместного обслуживания с его подразделением по комплексным практическим консультациям и поддержке, а также на все функциональные подразделения, оказывающие операционные услуги и осуществляющие поддержку рабочих процессов и ведение отчетности для обслуживания операций. Сметный объем финансирования увеличен на 0,2 млн долл. США до 30,6 млн долл. США.

Общеорганизационное управление людскими ресурсами

94. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «общее организационное управление людскими ресурсами» охватывает глобальную функцию ЮНОПС «людские ресурсы».

95. *Вопросы и описательная часть.* Существующий Центр совместного обслуживания ЮНОПС, который хорошо зарекомендовал себя и эффективен с точки зрения затрат, позволяет оказывать в глобальном масштабе высококачественную поддержку в области людских ресурсов при решении как консультационных, так

и операционных задач. Поэтому ЮНОПС способно наращивать масштабы, виды и долю услуг, оказываемых партнерам. Это позволяет ему вносить эффективный вклад в программу реформ Генерального секретаря.

96. Выделение консультационных и операционных функций в Центр совместного обслуживания и наличие подразделения по комплексным практическим консультациям и поддержке позволяют Группе по людским ресурсам и преобразованиям сосредоточиться на стратегических и институциональных приоритетах и поиске более экономичного метода выполнения специализированных функций по управлению людскими ресурсами в организации и за ее рамками.

97. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность за проведение соответствующей политики в этой области возлагается на Группу по людским ресурсам и преобразованиям, в то время как за оперативную деятельность по осуществлению совместно отвечают Центр совместного обслуживания и подразделение по комплексным практическим консультациям и поддержке. Сметный объем финансирования остается стабильным и составляет 11,1 млн долл. США.

Безопасность персонала и помещений

98. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «безопасность персонала и помещений» охватывает глобальную функцию ЮНОПС «безопасность».

99. *Вопросы и описательная часть.* Безопасность является одним из важнейших компонентов при осуществлении проектов ЮНОПС во всем мире, и основная часть связанных с этим расходов покрывается непосредственно за счет соответствующих проектов. В дополнение к обеспечению безопасности персонала и имущества ЮНОПС следует международно признанным стандартам в области охраны здоровья, безопасности и окружающей среды¹³. ЮНОПС продолжает укреплять эту функцию, выделяя дополнительные ресурсы.

100. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность за эту деятельность возлагается на персонал ЮНОПС в штаб-квартире и на местах в соответствии с порядком распределения ответственности за систему обеспечения безопасности в Организации Объединенных Наций, а также на Центр совместного обслуживания с его подразделением по вопросам охраны здоровья и безопасности и по социальным и экологическим вопросам. От имени Директора-исполнителя начальник службы безопасности ЮНОПС контролирует соблюдение политики Организации Объединенных Наций в области управления и принятых стандартов. Сметный объем финансирования из бюджета управленческих расходов увеличен на 0,3 млн долл. США до в общей сложности 1,1 млн долл. США.

Общеорганизационное управление финансами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами

101. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «общее организационное управление финансами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами» охватывает три глобальные функции ЮНОПС: «финансы», «информационно-коммуникационные технологии» и «общее административное обслуживание».

¹³ ISO-14001 и OHSAS-18001.

102. *Вопросы и описательная часть.* Объединив выполнение функций, связанных с информационными технологиями, под руководством главного специалиста по информации, ЮНОПС продолжает повышать функциональность своей глобальной системы общеорганизационного планирования ресурсов “oneUNOPS” и расширять использование соответствующих информационных технологий. ЮНОПС переходит на облачные решения для совместной работы и обмена знаниями с использованием информационных технологий. Расходы, связанные с управлением и разработкой, будут покрываться по статье косвенных расходов, а расходы на вспомогательные функции будут по-прежнему покрываться как прямые расходы. Главный специалист по информационной безопасности в Группе по рискам внедряет средства контроля информационной безопасности.

103. Финансовая группа ЮНОПС передала операционные процессы в Центр совместного обслуживания для глобального использования, включая автоматизированную централизованную систему управления казначейскими операциями и денежной наличностью. Это улучшает финансовое планирование, повышает прозрачность операций ЮНОПС и обеспечивает эффективность и результативность управления финансовыми рисками.

104. Благодаря успешному внедрению системы совместного обслуживания на местном, региональном и глобальном уровнях ЮНОПС удалось обеспечить высокую долю прямого возмещения расходов на общее административное обслуживание.

105. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность возлагается на Группу по информационным технологиям, Финансовую группу и Центр совместного обслуживания. Сметный объем финансирования увеличен на 6,4 млн долл. США до 34,0 млн долл. США.

Общеорганизационный надзор и контроль

106. *Определение.* Согласованный функциональный кластер «общеорганизационный надзор и контроль» охватывает следующие глобальные функции: общеорганизационный надзор и управление рисками; правовые вопросы; ревизии и расследования; и этика и соблюдение требований.

107. *Вопросы и описательная часть.* Функция глобального общеорганизационного надзора включает функцию анализа контрактов и недвижимости и работу Консультативно-ревизионного комитета. Надзор за осуществлением деятельности и управление рисками по сделкам осуществляет Группа по инфраструктуре и управлению проектами, а надзор за общеорганизационными рисками — недавно созданная Группа по рискам.

108. Бюро по этике и соблюдению требований ЮНОПС стремится обеспечивать самые высокие стандарты добросовестности и формировать культуру этики, транспарентности и подотчетности в целях обеспечения профессионального подхода персонала к своим обязанностям и соблюдения ими требований Устава Организации Объединенных Наций.

109. ЮНОПС будет и далее обеспечивать гарантии качества своей закупочной деятельности. Эффективность этого процесса планируется повысить за счет применения институциональных инструментов и стимулов для подготовки документов высокого качества и автоматизации процессов.

110. Группа по внутренней ревизии и расследованиям оказывает помощь руководству ЮНОПС в оценке и повышении действенности, эффективности и результативности его систем контроля, деловой практики и методов

использования ресурсов в целях достижения надлежащих результатов. Группа была укреплена в целях обеспечения достаточного надзора за растущим числом операций ЮНОПС.

111. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность возлагается на Группу по внутренней ревизии и расследованиям, Бюро по этике и соблюдению требований, главного исполнительного сотрудника по закупкам, Комитет по контрактам и имуществу в штаб-квартире, Юридическую группу, Группу по инфраструктуре и управлению проектами и Группу по рискам. Этот функциональный кластер предусматривает также покрытие расходов на внешний надзор, обеспечиваемый Комиссией ревизоров и Объединенной инспекционной группой. Сметный объем финансирования увеличен на 7,2 млн долл. США до 17,7 млн долл. США.

IV. Как будет вести дела ЮНОПС: бюджетная смета на период 2022–2023 годов

112. Для обеспечения жизнеспособности ЮНОПС как самофинансируемой организации необходимо, чтобы его поступления соответствовали объему осваиваемых им ресурсов. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период в размере 200,5 млн долл. США лег в основу сметы управленческого бюджета ЮНОПС на период 2022–2023 годов.

113. ЮНОПС стремится увеличить в реальном выражении свои управленческие ресурсы на двухгодичный период 2022–2023 годов по сравнению с бюджетной сметой на 2020–2021 годы, чтобы укреплять глобальные функции по мере дальнейшего становления организации. Бюджетная смета в размере 200,5 млн долл. США включает 181,3 млн долл. США в виде управленческих ресурсов и 19,2 млн долл. США для формирования резервов и покрытия обязательств и непредвиденных расходов. В соответствии с рекомендациями Комиссии ревизоров стратегические инвестиции были включены в управленческие ресурсы. Для сравнения можно отметить, что в бюджетную смету на 2020–2021 годы ЮНОПС заложило управленческие ресурсы в размере 138,5 млн долл. США, целевые средства в размере 22,5 млн долл. США и сумму в размере 20 млн долл. США на стратегические инвестиции из своего профицита.

A. Растущие управленческие ресурсы с упором на повышение качества и отдачи

114. Повышение эффективности за счет вложения средств в информационные технологии и реорганизации процессов в масштабе всей организации, а также возмещение прямых расходов с помощью соответствующих факторов формирования издержек позволили ЮНОПС расширить предоставление услуг при сохранении стабильности бюджета управленческих расходов.

115. Оптимизируя глобальные процессы и совершенствуя свою модель возмещения расходов, ЮНОПС продолжает использовать свой бюджет управленческих ресурсов для повышения качества и отдачи от своего механизма предоставления услуг. В ответ на спрос со стороны партнеров ЮНОПС будет предлагать им комплексные, стратегические решения, расширяя их возможности в области осуществления проектов для достижения глобальных целей.

116. Ожидается, что объем управленческих ресурсов будет расти по мере корректировки бюджета в соответствии с рекомендациями Комиссии ревизоров и что это обеспечит достаточные возможности для выполнения глобальных функций по мере дальнейшего расширения деятельности ЮНОПС. Прогнозируемая инфляция на следующий двухгодичный период составит 2,49 процента в 2022 году и 2,43 процента в 2023 году, что отражает совокупное влияние годовых темпов инфляции на все места деятельности ЮНОПС.

117. ЮНОПС будет выделять ресурсы в качестве резерва для снижения потенциальных финансовых рисков, которые, возможно, потребуются покрывать за счет его собственных ресурсов.

В. Соответствие гибкого штатного расписания стратегии

118. В таблице 3 ниже представлен общий обзор штатных должностей ЮНОПС, финансируемых за счет управленческих ресурсов, предусмотренных в бюджетной смете на 2022–2023 годы.

119. Условия соглашений с индивидуальными подрядчиками обеспечивают ЮНОПС гибкость, необходимую с учетом его бизнес-модели, основанной на принципах самофинансирования и осуществления проектов. Вместе с тем для обеспечения стабильности и удержания опытных и компетентных сотрудников Управление использует определенное число ключевых штатных должностей.

120. Численность персонала, предусмотренная в бюджетной смете на 2022–2023 годы, отражает положение дел по состоянию на 2021 год с учетом предполагаемых изменений в ограниченном числе важнейших рабочих функций в течение двухлетнего периода. По мере роста и развития организации ЮНОПС оценивает деловые потребности и соответствующим образом адаптирует штатное расписание в соответствии с финансовыми правилами и положениями (положение 14.02).

Таблица 3

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

	Бюджетная смета на 2020–2021 годы			Бюджетная смета на 2022–2023 годы			Изменение по сравнению с 2020–2021 годами		
	Штаб-квартира	Регионы	Итого	Штаб-квартира	Регионы	Итого	Штаб-квартира	Регионы	Итого
ЗГС/ПГС	2	0	2	2	0	2	0	0	0
Д-2	6	5	11	4	5	9	-2	0	-2
Д-1	5	9	14	9	12	21	4	3	7

¹⁴ С середины 2019 года, когда была представлена предыдущая бюджетная смета, число штатных должностей, финансируемых по статьям прямых и косвенных расходов, остается стабильным и составляет примерно 754. В соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи, отраженной в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (A/RES/67/226) и подтвержденной в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития системы Организации Объединенных Наций (A/RES/71/243), ЮНОПС продолжает относить прямые расходы на соответствующие факторы формирования издержек. Благодаря расширению возможностей по определению функций и процессов, подлежащих прямому возмещению за счет проектов, расходы на должности, которые ранее возмещались как косвенные, теперь закладываются в бюджет как расходы на совместное обслуживание и в основном возмещаются по статье прямых расходов.

	Бюджетная смета на 2020–2021 годы			Бюджетная смета на 2022–2023 годы			Изменение по сравнению с 2020–2021 годами		
	Штаб-квартира	Регионы	Итого	Штаб-квартира	Регионы	Итого	Штаб-квартира	Регионы	Итого
Прочие категории специалистов	38	44	82	39	52	91	1	8	9
Все прочие	5	14	19	2	3	5	-3	-11	-14
Итого	56	72	128	56	72	128	0	0	0

Примечание: ЗГС — заместитель Генерального секретаря; ПГС — помощник Генерального секретаря.

С. Выделение ресурсов для регулирования рисков

121. С 2019 года оперативный резерв ЮНОПС остается выше минимального уровня, установленного Исполнительным советом. Наличие достаточных чистых активов гарантирует покрытие управленческих расходов. Помимо требуемого минимума накопленный профицит позволяет заверить партнеров в том, что ЮНОПС сможет выполнять свои обязательства в качестве самофинансируемой организации системы Организации Объединенных Наций без поддержки в виде основного финансирования или доступа к внешнему финансированию. В соответствии с просьбой Исполнительного совета¹⁵ и с учетом результатов независимого обзора в двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС предлагает привести требуемый минимальный уровень своего оперативного резерва в соответствие с рисками его портфеля (см. приложение II).

122. С учетом того что ЮНОПС стремится наращивать объем своих услуг, оказываемых партнерам, в частности в плане обеспечения государственных закупок и высококачественной инфраструктуры, его портфель проектов становится все более сложным и рискованным. Являясь надежным партнером по деятельности в нестабильных государствах и сложных условиях, ЮНОПС удовлетворяет потребности партнеров, одновременно обеспечивая стабильность своих операций за счет оперативного резерва. Это позволяет заверить партнеров в том, что ЮНОПС сможет выполнить свои обязательства в случае, если риски материализуются. Ожидается, что общая сумма чистых активов достигнет 344,7 млн долл. США, из которых 179,8 млн долл. США будут направлены в оперативный резерв, а неограниченный накопленный профицит сократится до 22,0 млн долл. США (таблица 4 ниже).

123. Хотя ЮНОПС прилагает усилия к снижению рисков за счет совершенствования процессов, организации учебной подготовки и принятия других внутренних мер, остаточный фактор риска сохраняется. Благодаря упору на внутренний контроль, систему управления, учет рисков и соблюдение требований подверженность рискам сокращается, а недавно созданная Группа по рискам совершенствует институциональное управление рисками. В предстоящем двухгодичном периоде ЮНОПС будет совершенствовать свою оценку рисков, связанных с заключаемыми сделками, на основе анализа условий и характера оказываемых услуг и той роли, которую оно берет на себя.

124. Проведение количественной оценки рисков и наихудших сценариев имеет важное значение, так как позволяет выделять достаточные средства в виде резерва и возмещать по каждой сделке достаточные суммы для финансирования мер по сокращению рисков.

¹⁵ Решение 2020/8 Исполнительного совета.

125. В течение двухгодичного периода 2022–2023 годов ЮНОПС выделит 22,5 млн долл. США в качестве резерва на цели возможных списаний и отчислений в связи с вероятными рисками, которые не будут покрываться по статье прямых расходов. Это составляет приблизительно 9,6 процента сметных поступлений за двухгодичный период.

D. Инвестиции в поддержку целевых установок ЮНОПС

126. Из своих управленческих ресурсов ЮНОПС будет выделять средства для удовлетворения меняющихся потребностей партнеров в связи с Повесткой дня на период до 2030 года. В двухгодичном периоде 2022–2023 годов ЮНОПС выделит 30 млн долл. США на стратегические внутренние инвестиции, включенные в управленческие ресурсы. В соответствии со своим стратегическим планом на 2022–2025 годы ЮНОПС будет направлять внутренние инвестиции на поддержку своих оперативных и управленческих приоритетов.

127. ЮНОПС будет и далее совершенствовать свой механизм предоставления услуг, с тем чтобы оптимизировать свои внутренние процессы и оказание услуг партнерам. Этому будут способствовать внутренние инвестиции в соответствии с целями в области управления.

128. В рамках своей инициативы «Устойчивые инвестиции в инфраструктуру и инновации», для реализации которой в Хельсинки в 2020 году при поддержке правительства Финляндии было создано его отделение, ЮНОПС вкладывает средства в разработку инновационных решений, чтобы помочь государствам-членам достичь глобальных целей. Чтобы избежать перебоев в реализации инициативы в результате оценки базовых активов и не подорвать доверие к ней, с 2021 года предлагается создать отдельный резерв S3I (таблица 4 ниже и приложение II)¹⁶.

Таблица 4
План использования ресурсов
(В млн долл. США)

Ресурсы	2020–2021 годы	2020 год (факт.) и	2022–2023 годы
	Бюджетная смета	2021 год (прогноз.)	Бюджетная смета
Чистые активы на начало периода*	192,9	252,0	344,7
Общий объем поступлений по бюджету	181,0	258,4	200,5
Чистые активы с учетом поступлений по бюджету	373,9	510,5	545,2
Использование ресурсов			
Управленческие ресурсы	138,5	130,0	181,3
Резервы, обязательства и непредвиденные расходы	22,5	33,4	19,2
Стратегические инвестиции из профицита	20,0	12,5	0,0
Общий объем освоенных ресурсов	181,0	175,9	200,5
Остаток ресурсов			
Чистые поступления по бюджету	0,0	82,5	0,0
Чистый финансовый доход	0,0	11,0	0,0
Разница по МСУГС	0,0	4,4	0,0

¹⁶ Для этого требуется внести изменения в положение 22.02 Финансовых положений и правил ЮНОПС.

Ресурсы	2020–2021 годы	2020 год (факт.) и	2022–2023 годы
	Бюджетная смета	2021 год (прогноз.)	Бюджетная смета
Актuarные прибыли/(убытки) за период	0,0	-7,2	0,0
Увеличение резерва на изменение справедливой стоимости	0,0	1,9	0,0
Пересчет бюджетной основы в соответствии с МСУГС	0,0	-0,9	0,0
Корректировка чистых активов в соответствии с МСУГС**	0,0	92,6	0,0
Чистые активы на конец периода	192,9	344,7	344,7
Состав чистых активов ЮНОПС			
Актuarные прибыли/(убытки)	12,3	4,8	4,8
Справедливая стоимость финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	-3,0	11,1	11,1
Минимальный оперативный резерв	21,7	145,8	179,8
Резерв роста и инноваций	0,0	39,0	22,0
Резерв S3I	0,0	104,9	104,9
Накопленный профицит	162,0	39,0	22,0
Чистые активы на конец периода	192,9	344,7	344,7

* Использование чистых активов ЮНОПС ограничивается в соответствии с их составом, представленным в таблице «Состав чистых активов ЮНОПС». В течение финансового периода накопленный профицит может быть использован для покрытия любого возникшего дефицита.

** МСУГС — Международные стандарты учета в государственном секторе.

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

Категория расходов	Бюджетная смета на 2020–2021 годы	Изменение		Бюджетная смета на 2022–2023 годы
		В долл. США	В процентах	
Управленческие расходы	Должности	27,1	4,2	31,3
	Общие расходы по персоналу ¹⁷	20,4	2,7	23,1
	Путевые расходы	8,7	0	8,7
	Консультанты ¹⁸	66,4	34,6	101,0
	Оперативные расходы ¹⁹	12,9	0,1	13,0
	Мебель и оборудование ²⁰	1,0	0,4	1,4
	Возмещение	2,0	0,8	2,8
Всего, управленческие расходы	138,5	42,8	30,9	181,3

¹⁷ Включая расходы на льготы и пособия, страхование, обучение и административное обслуживание персонала.

¹⁸ Включая договоры с индивидуальными подрядчиками, использование местных и международных консультантов, услуги подряда и контракты с компаниями.

¹⁹ Включая общие оперативные расходы, представительские расходы, арендную плату, оплату коммунальных услуг, затраты на техническое обслуживание и прочие издержки.

²⁰ Включая мебель, оборудование и нематериальные активы.