



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

Distr.: General  
13 June 2019  
Russian  
Original: English

**Вторая очередная сессия 2019**  
3–6 сентября 2019 года, Нью-Йорк  
Пункт 7 предварительной повестки дня  
**Управление Организации Объединенных Наций  
по обслуживанию проектов**

**Бюджетная смета Управления Организации Объединенных  
Наций по обслуживанию проектов на двухгодичный период  
2020–2021 годов**

*Резюме*

Бюджетная смета на двухгодичный период 2020–2021 годов составлена на основе стратегического плана ЮНОПС на период 2018–2021 годов, а также с учетом его цели, миссии и программных заявлений. Схема результатов ЮНОПС, включающая три взаимодополняющие цели содействия и четыре цели в области управления, обеспечивает поддержку в осуществлении Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и выполнении требований четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций.

С учетом характера своей основанной на спросе бизнес-модели ЮНОПС рассчитывает, что по сравнению с прогнозами периода 2018–2019 годов в двухгодичный период 2020–2021 годов произойдет увеличение объема поступлений. Имеющиеся управленческие ресурсы предназначены для реализации целевых установок ЮНОПС на следующий двухгодичный период. Жизненно важную роль будут играть следующие внутренние приоритеты: достижение гендерного паритета в составе всего персонала ЮНОПС; инновационные методы финансирования; наращивание институционального потенциала для стратегического определения и финансирования социально значимых инвестиционных проектов; и инвестиции в знания и инновации.

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

При подготовке настоящей бюджетной сметы ЮНОПС продолжает принимать меры к сохранению стабильности своего финансового положения как ориентированная на спрос и самофинансируемая организация. В середине



двухгодичного периода 2018–2019 годов оперативный резерв остается в объеме выше минимального требования, установленного Исполнительным советом, что вселяет в партнеров уверенность в том, что ЮНОПС может выполнять свои обязательства. В двухгодичный период 2020–2021 годов ЮНОПС планирует удержаться на уровне безубыточности и предполагает, что оперативный резерв будет оставаться на том же уровне, на каком он был по состоянию на конец 2018 года.

По сравнению с бюджетной сметой на предыдущий двухгодичный период бюджетная смета на период 2020–2021 годов в размере 138,5 млн долл. США предусматривает увеличение управленческих ресурсов в реальном выражении на 5,8 млн долл. США. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период 2020–2021 годов составляет 181,0 млн долл. США, что представляет собой значительное увеличение по сравнению с прогнозом на двухгодичный период 2018–2019 годов в размере 173,4 млн долл. США и отражает рост спроса на услуги ЮНОПС. Помимо основных ресурсов в области управления, ЮНОПС, как того требует характер рисков, присущих его деятельности, выделит достаточный объем средств для противодействия текущим рискам путем списаний и отчислений и создаст резервный фонд на случай возможных непредвиденных расходов для обеспечения готовности к будущим рискам. Уделяя повышенное внимание вопросам повышения отдачи и качества, ЮНОПС будет также вкладывать средства в повышение качества своих процессов и уровня компетентности своего персонала.

#### *Элементы решения*

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

## Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Направление движения ЮНОПС: целевые установки на период 2020–2021 годов . . .	4
А. Предоставление эффективных услуг в сфере управленческой поддержки . . . . .	5
В. Эффективный специальный экспертный ресурс в технической области. . . . .	8
С. Увеличение объема ресурсов и повышение эффективности их использования	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 2020–2021 годы демонстрирует наличие достаточной ресурсной базы	11
III. Как ЮНОПС будет достигать свои цели: результаты в 2020–2021 годах . . . . .	13
А. Результаты в области управления создают основу для достижения целей содействия ЮНОПС . . . . .	13
В. Матрица результатов управления . . . . .	18
С. Целевые ресурсы и организационная структура для достижения результатов . .	20
IV. Как будет вести дела ЮНОПС: бюджетная смета на период 2020–2021 годов . . . . .	26
А. Стабильные управленческие ресурсы с упором на повышение качества и отдачи	26
В. Соответствие гибкого штатного расписания стратегии . . . . .	27
С. Выделение ресурсов для устранения рисков . . . . .	28
D. Инвестиции в поддержку целевых установок ЮНОПС . . . . .	28
<b>Рисунки</b>	
Рисунок 1. Схема результатов ЮНОПС . . . . .	4
Рисунок 2. Общеорганизационная структура ЮНОПС . . . . .	7
Рисунок 3. Тенденции в области поступлений . . . . .	12
<b>Таблицы</b>	
Таблица 1. Матрица результатов управления ЮНОПС . . . . .	19
Таблица 2. Целевые показатели и ресурсы для достижения результатов в области управления с разбивкой по функциональным блокам. . . . .	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
<b>Приложения</b> (размещены на веб-сайте Исполнительного совета). . . . .	

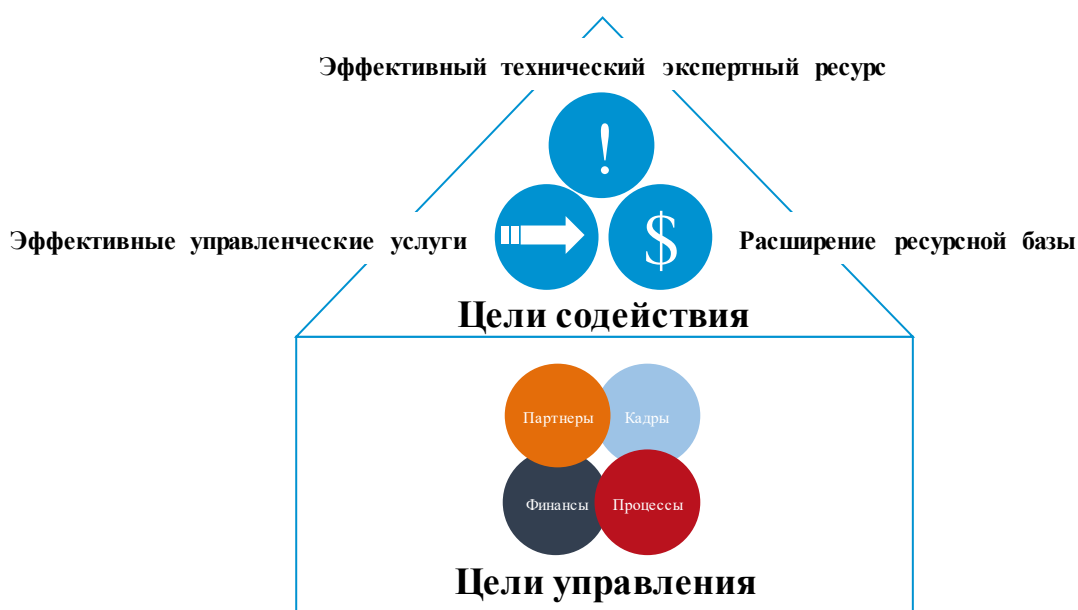
## I. Направление движения ЮНОПС: целевые установки на период 2020–2021 годов

1. Резолюциями Генеральной Ассамблеи и решениями Исполнительного совета<sup>1</sup> государства-члены поручили ЮНОПС расширять возможности по осуществлению проектов путем установления партнерских отношений с правительствами, системой Организации Объединенных Наций и другими сторонами, включая частный сектор. Как отражено в стратегическом плане ЮНОПС на период 2018–2021 годов, функциональные сектора обслуживания согласно его мандату включают в себя инфраструктуру, закупки и управление проектами, а также людские ресурсы, финансовое управление и другие управленческие услуги.

2. Исполнительный совет с удовлетворением отметил цель, пересмотренную концепцию и заявления о миссии ЮНОПС<sup>2</sup>: «Наша концепция предусматривает построение мира, в котором люди смогут полноценно жить, опираясь на адекватную, устойчивую и прочную инфраструктуру, при эффективном и транспарентном использовании государственных ресурсов в сфере закупок и управления проектами. Наша миссия состоит в оказании помощи людям в создании лучших условий жизни, а странам — в обеспечении устойчивого развития».

3. В стратегическом плане на период 2018–2021 годов подтверждается схема результатов ЮНОПС, предусматривающая три взаимодополняющие цели содействия и четыре цели в области управления. Схема будет направлять усилия ЮНОПС по оказанию содействия в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года, выполнению требований, установленных по итогам четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, и предоставлению поддержки в реализации видения Генерального секретаря Организации Объединенных Наций.

Рис. 1  
Схема результатов ЮНОПС



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

<sup>2</sup> Решение 2016/19.

4. Три цели ЮНОПС в области содействия отражают предлагаемые преимущества и целевые установки в предусмотренных его мандатом областях за счет: а) обеспечения партнерам возможности делать больше при меньших затратах посредством предоставления эффективных услуг в сфере управленческой поддержки на местах или по линии глобальных услуг общего пользования; б) оказания содействия людям в достижении целей на индивидуальном, местном, национальном и глобальном уровнях на базе эффективного использования технического экспертного ресурса с опорой на международные нормы и стандарты; и с) предоставления поддержки странам в расширении ресурсной базы и эффективном использовании имеющихся ресурсов для осуществления Повестки дня на период до 2030 года. Четыре цели в области управления дополняют цели содействия и соответствуют целевой установке ЮНОПС на обеспечение организационной эффективности, качества и ответственного отношения к достижению результатов во всех его операциях. Они определяют, каким образом Управление будет проводить внутреннюю реформу и осуществлять инновационную деятельность с опорой на: а) ценность для партнеров; б) высокую квалификацию сотрудников; в) высокое качество процессов; и d) руководство финансовой деятельностью.

5. В бюджетной смете на период 2020–2021 годов отражено распределение ресурсов для осуществления второго этапа стратегии ЮНОПС в следующем двухгодичном периоде. В настоящей главе описываются целевые установки, которым ЮНОПС будет следовать при содействии осуществлению видения Генерального секретаря и Повестки дня на период до 2030 года. В главе II приводится краткая информация о финансовых ресурсах, которыми будет располагать ЮНОПС для содействия осуществлению этих целевых установок на основе прогнозов на текущий двухгодичный период и сметы на следующий период. В главе III описываются результаты в области управления, которые должны быть достигнуты ЮНОПС в целях осуществления реформы системы управления и внедрения инноваций для обеспечения своего институционального соответствия поставленной цели. И наконец, в главе IV изложена бюджетная смета на период 2020–2021 годов.

## **A. Предоставление эффективных услуг в сфере управленческой поддержки**

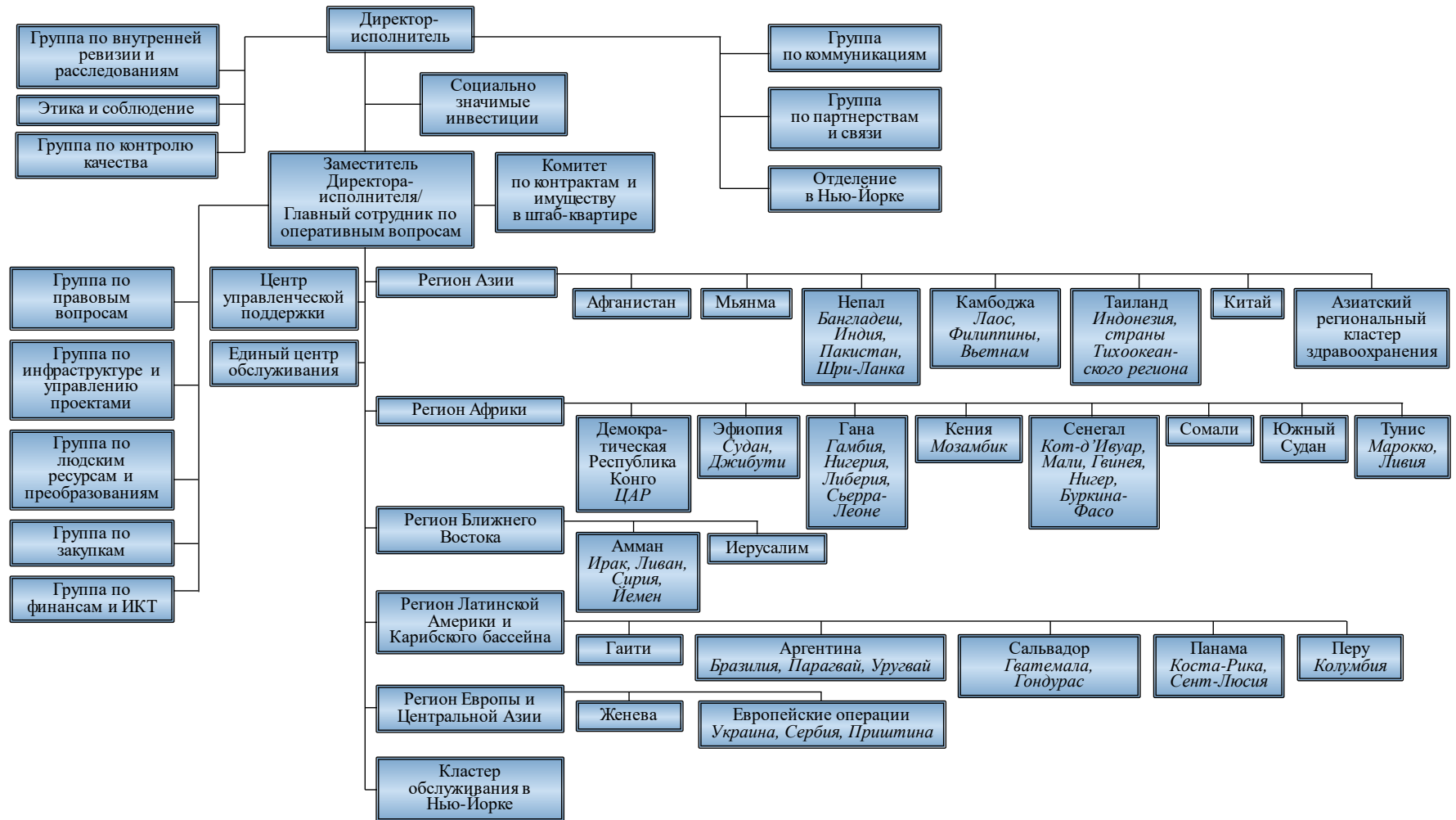
6. Посредством предоставления эффективных услуг в сфере управленческой поддержки ЮНОПС будет способствовать решению задач, стоящих перед государствами-членами и партнерами по Организации Объединенных Наций, и наращиванию их имплементационного потенциала в отношении всех 17 целей в области устойчивого развития. Построенная на учете спроса бизнес-модель ЮНОПС позволяет ему адаптировать предлагаемые услуги к потребностям партнеров. Управление стремится быть эффективным, ориентированным на оказание услуг стратегическим партнером, обеспечивающим благодаря высоким стандартам своей деятельности достижение высококачественных результатов. В рамках этих усилий ЮНОПС стремится укреплять свою способность оценивать качество обслуживания, включая оперативность осуществления процессов и их соответствие требованиям.

7. В ответ на призыв Генерального секретаря к реформе системы управления ЮНОПС стремится добиться своего признания в Организации Объединенных Наций и за ее рамками в качестве надежного партнера в деле предоставления совместных услуг. ЮНОПС уже предоставляет вспомогательные услуги в таких областях, как людские ресурсы, финансовое управление, закупки, поддержка в области информационно-коммуникационных технологий, и предлагает такие

формы обслуживания, как оказание услуг общего пользования и секретариатское обслуживание международных инициатив. В качестве хорошо известных примеров можно привести веб-сайт «Глобальный рынок Организации Объединенных Наций», используемый 26 организациями системы Организации Объединенных Наций в качестве платформы для поиска поставщиков и привлечения сторонних ресурсов, и Единый центр обслуживания, предоставляющий услуги в области людских ресурсов и смежной финансовой деятельности партнерам по Организации Объединенных Наций во всем мире.

8. В течение двухгодичного периода 2020–2021 годов ЮНОПС будет и далее предпринимать усилия по интеграции предлагаемых им услуг в сфере управленческой поддержки и будет предоставлять их в качестве более стратегически значимых решений для партнеров в Организации Объединенных Наций и за ее рамками. ЮНОПС будет предлагать более унифицированные процедуры через свой Единый центр обслуживания, предоставляя более широкие услуги в таких областях, как поддержка в сфере информационно-коммуникационных технологий, казначейство, управление грантами, закупки и людские ресурсы. Программа реформы системы управления и внедрения инноваций ЮНОПС предполагает повышение эффективности оказания услуг на основе информационных технологий. Примером применения передовых технологий является система “UN Web Buy Plus”, которая позволяет партнерам эффективно приобретать широкий ассортимент товаров и услуг в сфере снабжения, тем самым укрепляя позиции ЮНОПС в качестве ценного поставщика услуг в области закупок.

Рис. 2  
Общеорганизационная структура ЮНОПС



9. В деле повышения эффективности Организации Объединенных Наций и усиления ее акцента на деятельности на местах ЮНОПС стремится быть ресурсом в плане оказания поддержки и внедрения инноваций. В соответствии с видением Генерального секретаря о преобразовании Организации Объединенных Наций в менее бюрократичную и более эффективную структуру ЮНОПС в рамках Сети по вопросам людских ресурсов Организации Объединенных Наций выступает в качестве соруководителя рабочей группы, которая разрабатывает новую форму контракта для персонала с учетом реалий в местах осуществления проектов, в которой сочетаются характеристики персонала с уменьшением административной нагрузки и повышением финансовой предсказуемости.

## **В. Эффективный специальный экспертный ресурс в технической области**

10. ЮНОПС стремится зарекомендовать себя как организация, вносящая осязаемый и обусловленный спецификой обстоятельств вклад в достижение странами ряда глобальных целей, включая борьбу с изменением климата. Обладая возможностями и средствами для решения вопросов в области инфраструктуры, закупок, управления проектами, а также других оперативных вопросов, ЮНОПС удовлетворяет спрос партнеров на технические экспертные услуги, относящиеся к таким областям, как мир и безопасность, устойчивое развитие, гуманитарная деятельность и гендерно чувствительные подходы.

11. ЮНОПС располагает экспертным ресурсом для укрепления потенциала в части достижения всех целей в области устойчивого развития. Проведенный в 2018 году опрос партнеров подтверждает активный спрос на экспертные услуги, связанные с рядом глобальных целей. Они включают в себя цель 3 (хорошее здоровье и благополучие), цель 9 (индустриализация, инновации и инфраструктура), цель 11 (устойчивые города и общины), цель 16 (мир, правосудие и эффективные учреждения) и цель 17 (партнерство в интересах устойчивого развития). Это соответствует фактическому спросу на услуги<sup>3</sup>. В то же время полученные в 2018 году отзывы партнеров свидетельствуют о том, что спрос на экспертные знания, связанные с рядом других целей, растет. К их числу относятся: цель 1 (ликвидация нищеты), цель 5 (обеспечение гендерного равенства), цель 6 (чистая вода и санитария), цель 7 (недорогостоящая и чистая энергия), цель 8 (достойная работа и экономический рост) и цель 13 (борьба с изменением климата).

12. ЮНОПС предпринимает активные усилия к получению признания в качестве лидера по вопросам устойчивой и прочной инфраструктуры, что будет иметь важное значение для достижения странами целей в области устойчивого развития. Исследование, проведенное в 2018 году ЮНОПС и Оксфордским университетом, показывает, что качественная инфраструктура имеет значение для решения 92 процентов задач, поставленных в рамках целей в области устойчивого развития. Обладая давним опытом и экспертным ресурсом в области инфраструктуры и выступая в качестве поставщика услуг правительствам и Организации Объединенных Наций, Управление разработало и продвигает на практике научно обоснованный подход к инфраструктурным проектам. Подход успешно применяется при предоставлении услуг ряду стран, в которых ЮНОПС провело оценку потенциала и потребностей в части инфраструктуры в поддержку долгосрочного планирования развития. Будучи привержено гендерному равенству, ЮНОПС сотрудничает с широким кругом партнеров в деле

<sup>3</sup> DP/OPS/2012/2, пункт 11.



проработки комплекса конкретных практических мер по учету гендерных аспектов в планировании, разработке и осуществлении инфраструктурных проектов.

13. Лидерство ЮНОПС в области закупок по-прежнему признается лучшим в своем классе. Помимо получения золотого сертификата Аккредитованного института закупок и снабжения за устойчивую закупочную деятельность на протяжении трех лет подряд, ЮНОПС в 2019 году была присуждена премия за мировое лидерство в области закупок в плане многообразия и инклюзивности поставщиков в связи с его флагманской Программой возможностей. ЮНОПС является одной из пяти организаций в мире, получивших сертификат указанного института, и единственной организацией в системе Организации Объединенных Наций, которой была присуждена премия за мировое лидерство в области закупок. В 2020 году ЮНОПС станет первой организацией системы Организации Объединенных Наций, которая официально установит требование об учете фактора устойчивости в своих тендерных процессах. Это предполагает реализацию его программы “DRiVE” (обеспечение ответственности при привлечении поставщиков), которая направлена на обеспечение того, чтобы поставщики ЮНОПС действовали ответственно и в соответствии с высокими стандартами добросовестности на основе разработки программы по оценке и проверке поставщиков и планированию коррективных мер с особым акцентом на правах человека, правах работников, этике поведения, недопущении сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств и обеспечении экологической ответственности. ЮНОПС предоставляет кастомизированные консультационные услуги в области закупок правительствам и другим партнерам и стремится быть стратегическим партнером в создании потенциала для реформирования системы закупок. ЮНОПС считает, что эффективные, транспарентные, экономически эффективные и устойчивые методы закупочной деятельности позволят достичь синергетического эффекта в интересах партнеров и людей, нуждающихся в помощи.

14. ЮНОПС привержено повышению уровня прозрачности и подотчетности. В рамках своей стандартной системы управления оно применяет устойчивые подходы к осуществлению в интересах достижения ощутимых результатов, в частности, при реализации проектов, в рамках которых оно выступает в качестве принципала<sup>4</sup>. На основе своего опыта с Глобальной инициативой по отчетности, а также с учетом оперативной обстановки и характера осуществляемой деятельности оно будет и далее наращивать свою базу для систематического учета вклада в повышение экономической, социальной и экологической устойчивости.

### **С. Увеличение объема ресурсов и повышение эффективности их использования**

15. В ответ на целевую установку Генерального секретаря на формирование партнерских отношений на трех уровнях, в том числе с частным сектором, ЮНОПС стремится получить признание в качестве организации, содействующей устранению препятствий на пути привлечения частного капитала в интересах устойчивого развития. В своем решении о среднесрочном обзоре Исполнительный совет признал растущий спрос на услуги ЮНОПС по «мобилизации ресурсов для выполнения Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, в том числе в частном секторе»<sup>5</sup>. В развитие своей инициативы по инвестированию в социальную сферу ЮНОПС формирует институциональный потенциал для определения и финансирования социально значимых инвестиционных проектов. В настоящее время ЮНОПС прилагает усилия к

<sup>4</sup> DP/OPS/2017/5, пункты 15–17.

<sup>5</sup> Решение 2016/19.

достижению целей Повестки дня на период до 2030 года путем осуществления всеохватных инфраструктурных инвестиций в возобновляемую энергетику и доступное жилье.

16. В ответ на призыв Генерального секретаря к устранению дефицита финансовых средств для достижения глобальных целей, а также на призыв государств-членов изыскать новые источники финансирования ЮНОПС станет генератором новаторских подходов к финансированию. В следующем двухгодичном периоде ЮНОПС продолжит разработку надежных структур руководства и управления рисками, связанными с мобилизацией инновационного финансирования, в том числе в частном секторе. В 2018 году ЮНОПС осуществило свои первые инвестиции в рамках инициативы по социально значимым инвестициям в целях достижения прогресса в реализации целей в области устойчивого развития, и к маю 2019 года ЮНОПС вложило сумму в 38,8 млн долл. США из своих резервов в социально значимые проекты и обязалось вложить еще 20 млн долл. США.

## **II. Эффективность работы ЮНОПС: финансовый контекст**

### **A. Жизнеспособность основанной на самофинансировании бизнес-модели ЮНОПС**

17. Для поддержания жизнеспособности ЮНОПС как структуры Организации Объединенных Наций, действующей на принципах самофинансирования, необходимо, чтобы объем его поступлений покрывал управленческие расходы и операционные риски<sup>6</sup>. В 2013 году с одобрения Исполнительного совета была внедрена пересмотренная модель возмещения расходов ЮНОПС<sup>7</sup>. Хотя его принципы калькуляции расходов с учетом конкретных видов деятельности остаются неизменными, Управление постоянно совершенствует применение данной модели и дополняет ее внутренними инструкциями и внешними коммуникационными материалами. Механизм возмещения расходов ЮНОПС соответствует требованиям, изложенным в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики<sup>8</sup>, и Управление использует передовые методы, рекомендованные по итогам независимой внешней оценки соответствия и согласованности методики возмещения расходов с резолюцией 67/226 Генеральной Ассамблеи<sup>9</sup>.

18. 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 принимает меры к тому, чтобы привести свои принципы калькуляции расходов и ценообразования в большее соответствие с ее областями обслуживания. Это тесно связано с его целевой установкой на оказание поддержки партнерам за счет все большего перехода к системе бюджетирования по результатам, а не по вводимым ресурсам.

19. ЮНОПС привело свои процедуры возмещения расходов в соответствие с необходимостью выполнения в полной мере своей обязанности по

<sup>6</sup> ЮНОПС функционирует на основе полного возмещения прямых издержек за счет отнесения расходов и косвенных издержек с помощью его формулы ценообразования. Риски, которые приходится покрывать за счет косвенных издержек ЮНОПС, снижаются за счет отчислений и резерва на случай непредвиденных расходов для покрытия вероятных будущих рисков.

<sup>7</sup> Решение 2013/33.

<sup>8</sup> A/RES/71/243.

<sup>9</sup> DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1.

финансированию согласно резолюции 72/279 Генеральной Ассамблеи о переориентации системы развития Организации Объединенных Наций. Организация оплатила в двойном размере свою часть суммы совместного финансирования на 2019 год и готова выполнять свои обязательства на двухгодичный период 2020–2021 годов для обеспечения достаточного финансирования сети координаторов-резидентов.

## **В. Прогнозы отражают сохраняющуюся тенденцию к росту объема поступлений**

20. Исходя из проверенной финансовой ведомости за 2018 год и утвержденного бюджета на 2019 год, прогнозы на период 2018–2019 годов свидетельствуют о том, что ЮНОПС может несколько недовыполнить свои плановые задания по поступлениям. Поступления предположительно составят 173,4 млн долл. США, что на 3,3 процента ниже целевого показателя на уровне 179,3 млн долл. США. Вместе с тем ожидается, что объем поступлений превысит фактические поступления двухгодичного периода 2016–2017 годов в размере 169,2 млн долл. США на 2,5 процента, тем самым сохраняя тенденцию к росту фактических поступлений ЮНОПС.

21. Как отражено в финансовых ведомостях ЮНОПС за 2018 год, по состоянию на середину двухгодичного периода ЮНОПС имело все возможности для достижения своей цели обеспечения значительного снижения управленческих расходов. Прогнозируемые управленческие расходы в размере 121,9 млн долл. США намного ниже целевого показателя на двухгодичный период на уровне 132,7 млн долл. США.

22. Рост поступлений в 2018–2019 годы объясняется расширением услуг. Это отражает рост спроса на увеличивающие добавленную стоимость услуги ЮНОПС и свидетельствует о необходимости роста в двухгодичный период 2020–2021 годов объема инвестиций в повышение качества и укрепление потенциала. По прогнозам, сумма ассигнований на текущий двухгодичный период будет меньше, чем планировалось (11,3 млн долл. США по сравнению с зарезервированными на отчисления и обязательства ресурсами в размере 26,6 млн долл. США).

23. Вследствие увеличения поступлений, сокращения управленческих расходов и необходимости вкладывать дополнительные средства в свой механизм по предоставлению услуг на конец двухгодичного периода 2018–2019 годов ЮНОПС, как ожидается, будет иметь положительное сальдо бюджета в размере 26,1 млн долл. США. С учетом соответствующих учетных корректировок ЮНОПС предполагает, что к концу двухгодичного периода 2018–2019 годов оперативный резерв будет оставаться на уровне 192,9 млн долл. США, что соответствует его объему по состоянию на конец 2018 года.

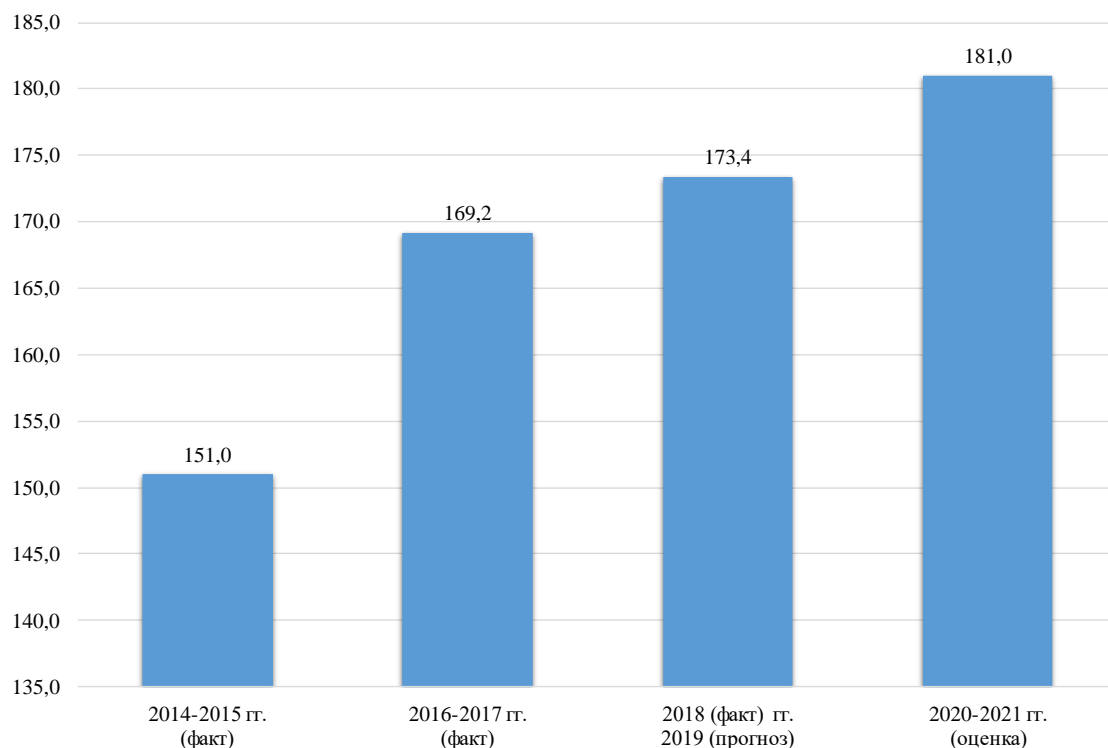
## **С. Смета на 2020–2021 годы демонстрирует наличие достаточной ресурсной базы**

24. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период 2020–2021 годов устанавливается на уровне 181,0 млн долл. США, что представляет собой увеличение по сравнению со 173,4 млн долл. США, которое отражает рост спроса на услуги ЮНОПС. Соотношение прогнозируемых показателей с результатами деятельности за прошлые периоды показано на рис. 3. На этой иллюстрации поступления за 2018–2019 годы показаны в виде суммы фактических

показателей за 2018 год и прогнозов на 2019 год; данные на 2020–2021 годы являются оценочными, а данные за 2014–2015 и 2016–2017 годы представлены фактическими финансовыми результатами.

Рис. 3  
Тенденции в области поступлений

(В млн долл. США)



25. В 2018 году ЮНОПС подписало рекордное число новых обязательств. «Портфель заказов» (общий объем услуг, которые ЮНОПС должно предоставить в соответствии с подписанными соглашениями) указывает на то, что ЮНОПС может достичь расчетного целевого показателя поступлений. Бюджет на двухгодичный период 2020–2021 годов ЮНОПС включает статьи, которые финансируются за счет положительного сальдо его бюджета и предназначены для осуществления инвестиций, возможных списаний, отчислений и создания резерва на случай непредвиденных расходов.

26. При составлении бюджетной сметы на 2020–2021 годы ЮНОПС исходило из задачи обеспечить безубыточность, в силу чего в конце двухгодичного периода величина оперативного резерва будет по-прежнему превышать минимально необходимый уровень. На протяжении всего бюджетного периода ЮНОПС будет отслеживать динамику поступлений и расходов и в соответствии с положением 14.02 Финансовых положений при необходимости будет корректировать бюджет, с тем чтобы управленческие расходы соответствовали меняющимся реалиям. 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.

### III. Как ЮНОПС будет достигать свои цели: результаты в 2020–2021 годах

27. В своем стратегическом плане на 2018–2021 годы ЮНОПС увязывает стратегические целевые установки, выраженные в виде его трех целей содействия со структурой управления, отражающей четыре объекта его сбалансированной системы учета результатов (партнеры, кадры, процессы и финансы). Цели в области управления обеспечивают, чтобы ЮНОПС соответствовало поставленным целям и чтобы управленческие ресурсы направлялись на содействие осуществлению Повестки дня на период до 2030 года и при этом содействовали реформе управления в Организации Объединенных Наций. Финансирование бюджета ЮНОПС в области управления, представленного в виде согласованных функциональных блоков, будет увязываться с запланированными результатами через общеорганизационные функции ЮНОПС<sup>10</sup>.

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

28. 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 2020–2021 годов они будут достигаться на основе целевых показателей деятельности и связанных с ними задач.

##### Цель А «Обеспечение ценности для партнеров»

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

##### *Фактор А1. Обеспечение ценности для партнеров*

30. В предыдущем двухгодичном периоде сформировалась устойчивая тенденция к повышению спроса на услуги ЮНОПС со стороны партнеров. Опираясь на свой опыт, 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.

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

<sup>10</sup> Информация о соответствии институциональных функций ЮНОПС согласованным функциональным блокам содержится в приложении 1.

32. ЮНОПС будет проводить обследование партнеров для получения отзывов о своей работе. В предыдущем двухгодичном периоде ЮНОПС улучшило свой подход к получению отзывов партнеров посредством привлечения независимого провайдера и использования онлайн-ответов. ЮНОПС будет учитывать полученные отзывы в целях постоянного обеспечения высокой степени удовлетворенности партнеров.

*Фактор А2. Партнер в части обмена знаниями и воздействия*

33. ЮНОПС признает ценность обмена знаниями и передовым опытом в деле обеспечения согласованного и эффективного осуществления проектов. ЮНОПС будет и далее осуществлять свою стратегию управления знаниями для обобщения накопленного опыта в рамках проектов в интересах своих партнеров.

34. В целях повышения отдачи для партнеров ЮНОПС использует свои знания и опыт в области инфраструктуры, закупок и управления проектами. Имея соответствующий мандат и располагая техническим экспертным ресурсом в области государственных закупок, ЮНОПС является инструментом наращивания потенциала в области государственных закупок и создания прозрачных и подотчетных учреждений. ЮНОПС обладает хорошими возможностями для дальнейшего определения приоритетов и создания надежной и устойчивой инфраструктуры, необходимой для выполнения Повестки дня на период до 2030 года. ЮНОПС будет стремиться к наращиванию объема своих услуг, оказываемых партнерам, в частности в плане обеспечения государственных закупок и высококачественной инфраструктуры.

35. На начальном и последующих этапах процесса принятия решений ЮНОПС сосредоточивает свои усилия на разработке комплексных программ услуг, а также инструментов и подходов, которые обеспечивают стратегическое взаимодействие с партнерами. Это связано со стремлением обеспечить интеллектуальное лидерство на основе партнерских отношений с академическими кругами, позволяющих ЮНОПС разрабатывать новаторские подходы к поиску решений в области развития.

*Фактор А3. Распространение информации о вкладе в повышение отдачи*

36. Демонстрируя свою приверженность принципу прозрачности, ЮНОПС публикует оперативные данные обо всех текущих проектах на своем сайте. В 2018 году ЮНОПС продолжало в полной мере соблюдать стандарты Международной инициативы по обеспечению прозрачности помощи и будет и далее придерживаться этой практики. ЮНОПС будет и впредь применять стандарты Глобальной инициативы по отчетности в своей деятельности для обеспечения непрерывной отчетности о достигнутых показателях и результатах реализации стратегических целей на основе устойчивого осуществления (см. приложение 1).

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

**Цель В «Высокая квалификация персонала»**

38. С учетом своих целей в области управления ЮНОПС стремится к расширению прав и возможностей персонала, с тем чтобы добиваться неизменно

высоких показателей его работы и быть предпочтительным работодателем, привлекающим и удерживающим талантливые кадры.

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

39. ЮНОПС стремится к укреплению своего гендерного и географического баланса и сосредоточит внимание на уважении принципа многообразия в области набора кадров и управлении перспективными кадрами. Оно будет укреплять свои подходы к привлечению перспективных кадров в целях создания отличающихся большим многообразием резервов кандидатов во всех регионах. ЮНОПС будет и впредь стимулировать инклюзивные методы руководства и организации работы в поддержку многообразия людских ресурсов, стремясь при этом к обеспечению гендерного паритета в общем составе персонала.

40. Ввиду значительного присутствия ЮНОПС на местах подавляющее большинство его сотрудников являются гражданами, работающими в своих странах и способствующими развитию местного потенциала. Управление 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*

41. Общеорганизационные инициативы по набору, развитию и признанию перспективных кадров имеют для ЮНОПС первоочередное значение. ЮНОПС будет активно выявлять работников, стремящихся к карьерному росту и развитию, подбирая им такие функции в организации, которые обеспечивают оптимальное использование их навыков и способностей. Опираясь на применение своей системы оценки профессиональных качеств в области набора персонала и организации служебной деятельности, ЮНОПС намерено и далее укреплять свою систему управления людскими ресурсами и перспективными кадрами.

42. ЮНОПС будет укреплять свою политику кадрового планирования на важнейших направлениях своей деятельности, расширяя резервы перспективных кадров и кадровые реестры. Его комплексная стратегия в области обучения призвана обеспечивать сбалансированную гендерную и географическую представленность в части пользования возможностями для обучения.

43. Признавая, что вовлеченность персонала является ключевым условием для удержания перспективных кадров и достижения общеорганизационных показателей, ЮНОПС продолжает отслеживать 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*

44. Опираясь на положительные 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.

45. 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 и для того, чтобы

служить образцом для подражания в тех обществах, которым оно предоставляет услуги, ЮНОПС будет все шире осваивать навыки и поведение гендерно сбалансированных руководящих кадров.

46. 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 в области управления преобразованиями и методологию упреждающих действий в целях содействия развитию организации и смягчения последствий преобразований в реальных условиях деятельности ЮНОПС.

### **Цель С «Высокое качество процессов»**

47. ЮНОПС продолжает повышать качество, эффективность и надежность своих операций путем упрощения и модернизации процессов на основе стандартов и контрольных показателей с опорой на информационные технологии.

#### *Фактор С1. Повышение эффективности и согласованности*

48. ЮНОПС управляет общеорганизационными показателями эффективности и подотчетности за результаты в рамках своей системы управления служебной деятельностью. Ежеквартальные обзоры деятельности позволяют старшему руководству ЮНОПС 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 новых механизмов сотрудничества.

49. ЮНОПС продолжает улучшать свою платформу обслуживания с дальнейшим укреплением своей системы общеорганизационного планирования ресурсов под названием “oneUNOPS ERP” в целях расширения охвата системы, внедрения внутренних механизмов контроля и сокращения издержек, связанных с рабочими процессами. Недавнее внедрение общеорганизационной системы управления портфелем и проектами по названию “oneUNOPS Projects” позволит улучшить контроль за соблюдением бюджета и сроков осуществления и завершения проектов.

#### *Фактор С2. Оценка деятельности по контрольным показателям*

50. Признанная на международном уровне модель эффективной организации работы Европейского фонда управления качеством позволяет ЮНОПС устанавливать приоритеты для стратегических и операционных улучшений. ЮНОПС расширило практику сравнения с контрольными показателями, включив в нее анализ показателей работы подразделений по расчетам с персоналом и административному обслуживанию персонала. Эти меры свидетельствуют о неуклонном повышении эффективности и достижении положительных результатов в сопоставлении с отраслевыми стандартами. В 2017 году Группа по внутренней ревизии и расследованиям ЮНОПС провела обзор Единого глобального центра обслуживания и подтвердила рентабельность этих процессов после передачи их внутреннему подразделению в 2016 году.

51. На основе системы процессов Американского центра производительности и качества и по линии инициативы в области управления, рисков и соблюдения нормативов ЮНОПС определило свои основные процедуры, относящиеся к пересмотренной нормативной базе. Эти процедуры постоянно анализируются и совершенствуются системой управления процессами и качеством. По



состоянию на конец 2018 года в системе содержалось более 400 документально оформленных процессов, лежащих в основе 86 процентов нормативных документов ЮНОПС. В рамках осуществления своей стратегии управления знаниями ЮНОПС будет расширять использование этой системы.

52. ЮНОПС привержено повышению безопасности своего персонала и улучшению санитарно-гигиенических норм и стандартов безопасности своих операций, а также воздействия своей деятельности на окружающую среду. Помимо обязательных мер безопасности, в соответствии с выводами, сделанными в рамках процесса управления рисками в области безопасности на местах, ЮНОПС внедряет в отделениях и проектах стандарты, касающиеся здравоохранения, безопасности и социально-экологического менеджмента.

### *Фактор С3. Инновационные услуги и платформа предоставления услуг*

53. Система под названием “oneUNOPS” будет и далее служить общеорганизационной платформой для повышения эффективности, усиления контроля, активизации инновационной деятельности и сотрудничества. Внедрение системы “oneUNOPS Projects” позволяет организации совершенствовать графики осуществления проектов, фиксировать и доводить до сведения руководства риски и проблемы, учитывать извлеченные уроки и контролировать прогресс. ЮНОПС будет отслеживать проекты, управляемые в соответствии с требованиями к управлению проектными и общеорганизационными рисками.

54. 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 совершенствует свою внутреннюю платформу электронного поиска партнеров, объединив ее с «Глобальным рынком Организации Объединенных Наций» и изучая возможность ее совместного использования с внешними партнерами.

55. ЮНОПС ведет работу по дальнейшему наращиванию потенциала малых и средних предприятий и предприятий, находящихся в собственности женщин и молодежи, содействуя облегчению их доступа к «Глобальному рынку Организации Объединенных Наций» по линии таких инициатив, как «Форум возможностей ЮНОПС» и «Портал возможностей ЮНОПС». Опираясь на присужденную ему в 2019 году премию за мировое лидерство в области закупок в плане многообразия и инклюзивности поставщиков, ЮНОПС продолжит осуществление этих инициатив, поощряя предприятия к демонстрации того, как их товары или услуги могут расширить возможности для реализации проектов ЮНОПС.

56. В рамках своих обязательств по обеспечению климатической нейтральности ЮНОПС ежегодно производит зачет выбросов парниковых газов сертифицированными кредитами за сокращение выбросов.

### **Цель D «Руководство финансовой деятельностью: управление финансовыми ресурсами в целях повышения эффективности процесса развития»**

57. ЮНОПС стремится сохранять свою основанную на учете спроса и принципах самофинансирования бизнес-модель и свою способность вкладывать средства в развитие инновационной деятельности в интересах правительств, Организации Объединенных Наций и других партнеров, а также людей, которых они обслуживают.

*Фактор D1. Управление ростом и деятельностью по предоставлению услуг*

58. ЮНОПС восстановит достаточный объем поступлений для покрытия своих расходов благодаря своей модели гибкого ценообразования, в соответствии с которой стоимость каждой сделки, подписываемой с партнерами, определяется ее структурой и существующими условиями.

59. ЮНОПС намеревается и далее наращивать свои операции в поддержку партнеров Организации Объединенных Наций и расширять охват нуждающихся в помощи людей. Ключевое значение здесь будет иметь разумное соотношение между выполнением существующих партнерских соглашений и подписанием новых. Отчасти это будет достигнуто за счет улучшения прогнозирования и укрепления процесса установления целевых показателей.

*Фактор D2. Увязывание расходов с отдачей*

60. В ответ на содержащийся в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики призыв совершенствовать модели возмещения расходов ЮНОПС планирует не только обеспечивать полное возмещение расходов, но и увязывать свой механизм возмещения со своими секторами обслуживания. Это будет сочетаться с переходом к системе бюджетирования по результатам, а не по вводимым ресурсам.

61. Для обеспечения финансовой жизнеспособности бизнес-модели ЮНОПС, основанной на принципе самофинансирования, контракты будут подписываться в соответствии с политикой возмещения затрат. Согласно просьбе Генеральной Ассамблеи ЮНОПС будет стремиться к низкому количеству исключений из политики и рамочных соглашений<sup>11</sup>.

*Фактор D3. Инвестиции в знания и инновации*

62. В соответствии со своим стратегическим планом на 2018–2021 годы ЮНОПС будет вкладывать средства в развитие знаний и внедрение инноваций с задействованием для этого технического экспертного ресурса и потенциала для разработки, передачи и адаптации специализированных решений с учетом специфики конкретной ситуации. В этих целях ЮНОПС будет выделять средства для инвестирования в знания и инновации, в том числе в связи с предлагаемыми услугами, стратегическими решениями и интеллектуальным лидерством.

63. Таким образом, стратегия ЮНОПС по управлению знаниями будет основана на том исходном предположении, что прошлый и будущий спрос позволит сосредоточить инвестиции на повторном использовании и инновационном обновлении экспертного ресурса. ЮНОПС будет укреплять механизмы систематического управления знаниями в рамках всей организации, с тем чтобы персонал мог достигать поставленные цели на основе эффективного задействования специализированного экспертного ресурса в технической области.

**В. Матрица результатов управления**

64. Четыре цели в области управления, сформулированные в стратегическом плане на 2018–2021 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

<sup>11</sup> A/RES/71/243.

остаётся основным инструментом внутреннего управления, задающим тон в работе всех организационных единиц ЮНОПС.

65. Матрица результатов управления составляет ориентированный на конкретные результаты элемент бюджетной сметы ЮНОПС на 2020–2021 годы. Матрица на следующий двухгодичный период преследует цель усиления общеорганизационного упора на стратегические и/или общеорганизационные приоритеты на основе ряда ключевых показателей эффективности. Это позволит обеспечить, чтобы матрица результатов управления стимулировала общеорганизационные преобразования в ключевых областях на основе упорядоченного и целенаправленного подхода. Новая матрица также предусматривает различные элементы системы управления служебной деятельностью ЮНОПС, включая в себя ключевые меры, принимаемые в результате применения внутренних управленческих процессов и инструментов, таких как ежеквартальные обзоры операций и целевые соглашения.

66. Сохранение соответствующих акцентов в матрице результатов управления будет сочетаться с разработкой специализированной системы мониторинга и отчетности в отношении подходов ЮНОПС к устойчивому осуществлению в соответствии с его стратегическим планом на 2018–2021 годы (см. приложение 1). 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

<i>Цели в области управления</i>	<i>Движущие факторы</i>	<i>Показатели эффективности</i>	<i>Базовый показатель за 2018 год</i>	<i>Целевые показатели на 2020–2021 годы</i>
А. Обеспечение ценности для партнеров	А1. Обеспечение ценности для партнеров	Общая удовлетворенность партнеров	76%	80%
	А2. Партнер в части обмена знаниями и воздействия	Увеличение стоимости соглашений с партнерами в поддержку государственных закупок и обеспечение качественной инфраструктуры	563 млн долл. США (в среднем 17/18)	>10%
	А3. Распространение информации о вкладе в повышение отдачи	Соблюдение международных стандартов транспарентности для достижения результатов	100%	100%
В. Высокая квалификация кадров	В1. Формирование культуры, основанной на ценностях и принципах Организации Объединенных Наций	Количество женщин в общей численности персонала	39%	50%
	В2. Привлечение, признание и развитие перспективных кадров	Общая вовлеченность персонала	4,18 (2017 год)	4,10
	В3. Укрепление руководства	Женщины на руководящих должностях	31%	>37%

<i>Цели в области управления</i>	<i>Движущие факторы</i>	<i>Показатели эффективности</i>	<i>Базовый показатель за 2018 год</i>	<i>Целевые показатели на 2020–2021 годы</i>
С. Высокое качество процессов	С1. Повышение эффективности и согласованности	Своевременное завершение проектов	Не применимо	80%
	С2. Оценка деятельности по контрольным показателям	Показатель выполнения рекомендаций, вынесенных по итогам внутренних проверок	96%	90%
	С3. Инновационные услуги и платформа предоставления услуг	Управление проектами в соответствии с требованиями управления проектными и общеорганизационными рисками	Не применимо	100%
D. Финансовое управление	D1. Управление ростом и деятельностью по предоставлению услуг	Соотношение годового объема предоставленных услуг и стоимости партнерских соглашений	81% (в среднем 17/18)	75–85%
	D2. Увязывание расходов с отдачей	Соответствие соглашений с партнерами политике возмещения затрат	98%	95%
	D3. Инвестиции в знания и инновации	Доля бюджетных средств, выделяемых на инвестиции в знания и инновации	37%	40%

### **С. Целевые ресурсы и организационная структура для достижения результатов**

67. ЮНОПС подготовило свой бюджет на двухгодичный период 2020–2021 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.

68. Организационная структура ЮНОПС обеспечивает эффективность и результативность услуг, предоставляемых партнерам, и четко определяет функции, полномочия и обязанности в масштабе всей организации. Результаты и бюджетные рамки на двухгодичный период 2020–2021 годов непосредственно увязаны с общеорганизационной структурой ЮНОПС (рис. 1 выше).

69. В настоящей главе матрица результатов управления и бюджетные рамки рассматриваются в контексте семи согласованных функциональных блоков. В таблице 2 с разбивкой по функциональным блокам 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 блокам**

<i>Согласованный функциональный блок</i>	<i>Показатель эффективности</i>	<i>Базовый показатель за 2018 год</i>	<i>Целевые показатели на 2020–2021 годы</i>	<i>Ресурсы в области управления на 2020–2021 годы</i>
Руководство и общеорганизационное управление	Соотношение годового объема предоставленных услуг и стоимости партнерских соглашений	81% (в среднем 17/18)	75–85%	18,0 млн долл. США
	Женщины на руководящих должностях	31%	>37%	
Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникация и мобилизация ресурсов	Общая удовлетворенность партнеров	76%	80%	40,0 млн долл. США
	Увеличение стоимости соглашений с партнерами в поддержку государственных закупок и качественной инфраструктуры	563 млн долл. США (в среднем 17/18)	>10%	
Надзор, управление и поддержка оперативной деятельности для страновых отделений	Своевременное завершение проектов	Не применимо	80%	30,4 млн долл. США
	Управление проектами в соответствии с требованиями управления проектными и общеорганизационными рисками	Не применимо	100%	
Общеорганизационное управление людскими ресурсами	Количество женщин в общей численности персонала	39%	50%	11,0 млн долл. США
	Общая вовлеченность персонала	4,18 (2017)	4,10	
Безопасность персонала и помещений	Не применимо*	Не применимо	Не применимо	1,0 млн долл. США
Общеорганизационное управление финансами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами	Соответствие соглашений с партнерами политике возмещения расходов	98%	95%	27,6 млн долл. США
	Доля бюджетных средств, выделяемых на цели наращивания потенциала, управления знаниями и инновации	37%	40%	
Общеорганизационный надзор и гарантия качества	Показатель выполнения накопленных рекомендаций внутренних проверок	96%	90%	10,5 млн долл. США

Согласованный функциональный блок	Показатель эффективности	Базовый показатель за 2018 год	Целевые показатели на 2020–2021 годы	Ресурсы в области управления на 2020–2021 годы
	Соблюдение международных стандартов прозрачности для достижения результатов	100%	100%	
<b>Всего</b>				<b>138,5 млн долл. США</b>

\* Показатели для согласованных функциональных блоков, на долю которых приходится менее 1 процента управленческих ресурсов, не установлены.

### Руководство и общеорганизационное управление

70. *Определение.* Согласованный функциональный блок «руководство и общеорганизационное управление» соответствует общеорганизационной функции «стратегическое управление и руководство», которую выполняет общеорганизационная группа руководства.

71. *Вопросы и описательная часть.* Данный блок предусматривает ответственность Директора-исполнителя перед Исполнительным советом за выполнение миссии и концепции ЮНОПС на основе его стратегического плана на 2018–2021 годы. Он предполагает достижение целей содействия и соответствующих целевых показателей в отношении результатов в области управления, установленных в двухгодичных бюджетах. Общеорганизационная структура отвечает за руководство и общеорганизационную поддержку учета ценностей ЮНОПС.

72. *Ответственность и объем финансирования.* Стратегическое управление и руководство финансируются в рамках всех подразделений общеорганизационной структуры. Ответственность за это возлагается на Административную канцелярию и руководителей старшего звена в рамках всей организации. Сметный объем финансирования увеличился на 1,6 млн долл. США и составляет 18,0 млн долл. США.

### Общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникация и мобилизация ресурсов

73. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общеорганизационные внешние связи и партнерства, коммуникация и мобилизация ресурсов» охватывает две общеорганизационные функции ЮНОПС — развитие бизнеса и коммуникацию.

74. *Вопросы и описательная часть.* По мере приобретения ЮНОПС опыта в деле организации своих внешних связей произошло расширение базирующейся в штаб-квартире Группы по вопросам партнерских отношений, у которой появились дополнительные отделения связи, расположенные в непосредственной близости от партнеров, и был создан Центр управленческой поддержки для оказания дополнительной поддержки. ЮНОПС усилило свой потенциал в части развития бизнеса 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. Этот усиленный упор нашел отражение в увеличении финансирования на 2020–2021.

75. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность распределяется между Группой по вопросам партнерских отношений, отделениями связи

ЮНОПС, Группой по коммуникации, Центром управленческой поддержки и руководством всех региональных подразделений ЮНОПС. Сметный объем финансирования увеличился на 9,6 млн долл. США и составляет 40,0 млн долл. США.

### **Надзор, управление и поддержка оперативной деятельности для полевых/страновых отделений**

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

77. *Вопросы и описательная часть.* С учетом взаимозависимости между двумя направлениями деятельности ЮНОПС — поддержкой инфраструктурных проектов и управлением проектами — они были объединены в рамках новой Группы по инфраструктуре и управлению проектами. Управление укрепляет свой механизм предоставления услуг посредством наращивания потенциала в части технического консультирования на региональном уровне. Эти инициативы отражают стремление ЮНОПС и далее усиливать технический экспертный ресурс для оказания поддержки партнерам в предусмотренных его мандатом областях.

78. Внедрение в ЮНОПС механизма руководства, управления рисками и соблюдения требований позволяет ему проводить более четкую грань между операционными процессами и деятельностью по формированию политики и надзору. Благодаря еще большему разграничению этих обязанностей во вспомогательных подразделениях на местах ЮНОПС сможет использовать свои ресурсы для разработки более совершенных решений и поощрения инноваций в интересах партнеров.

79. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность возлагается на руководителей всех региональных подразделений ЮНОПС, Группу по инфраструктуре и управлению проектами, Группу по закупкам, Группу по правовым вопросам, Единый центр обслуживания с его сводным подразделением по практическим консультациям и поддержке, а также на все функциональные подразделения, предоставляющие операционные услуги и осуществляющие поддержку рабочих процессов и ведение отчетности для обслуживания операций. По мере повышения эффективности деятельности подразделений ЮНОПС по вспомогательной поддержке операций сметный объем финансирования сократился на 4,0 млн долл. США и составляет 30,4 млн долл. США.

### **Общеорганизационное управление людскими ресурсами**

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

81. *Вопросы и описательная часть.* Хорошо зарекомендовавший себя и экономичный существующий Единый центр обслуживания ЮНОПС позволяет оказывать в общеорганизационном масштабе высококачественную поддержку в области людских ресурсов в плане выполнения как консультативных, так и операционных задач. Поэтому ЮНОПС способен наращивать масштабы, виды и долю услуг, оказываемых партнерам. Это позволяет ЮНОПС вносить эффективный вклад в программу реформ Генерального секретаря и при необходимости выполнять больший объем работы.

82. Выделение консультационных и операционных функций в Единый центр обслуживания и сводное подразделение по практическим консультациям и

поддержке позволяет Группе по людским ресурсам и преобразованиям сосредоточиться на стратегических и институциональных приоритетах, поиске более экономичного метода выполнения специализированных функций по управлению людскими ресурсами в организации и за ее рамками.

83. *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 операционное осуществление совместно отвечают Единый центр обслуживания и сводное подразделение по практическим консультациям и поддержке. Сметный объем финансирования увеличился на 1,9 млн долл. США и составляет 11,0 млн долл. США.

#### **Безопасность персонала и помещений**

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

85. *Вопросы и описательная часть.* Безопасность является одним из важнейших компонентов осуществления проектов ЮНОПС во всем мире, и основная часть связанных с этим расходов будет покрываться непосредственно за счет соответствующих проектов. В дополнение к безопасности персонала и имущества ЮНОПС следует международно признанным стандартам в области здравоохранения, безопасности и окружающей среды<sup>12</sup>. ЮНОПС продолжает укреплять эту функцию дополнительными ресурсами.

86. *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. От имени Директора-исполнителя начальник службы безопасности ЮНОПС будет контролировать соблюдение политики Организации Объединенных Наций в области управления и принятых стандартов. Сметный объем финансирования из бюджета управленческих расходов увеличился на 0,3 млн долл. США и составляет в общей сложности 1,0 млн долл. США.

#### **Общеорганизационное управление финансами, информационно-коммуникационными технологиями и административными ресурсами**

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

88. *Вопросы и описательная часть.* После сведения воедино функций в области информационно-коммуникационных технологий под руководством главного сотрудника по вопросам информации в Финансовой группе, ЮНОПС продолжает совершенствовать функциональные возможности глобальной системы общеорганизационного планирования ресурсов “oneUNOPS”. Одновременно с этим ЮНОПС приступило к внедрению инноваций, в том числе для перехода к использованию облачных решений и переосмысления того, каким образом организация сотрудничает и обменивается знаниями с применением информационно-коммуникационных технологий. Все расходы по этой вспомогательной функции возмещаются в качестве прямых, что способствует дальнейшему

<sup>12</sup> Стандарты ISO-14001 и OHSAS-18001.



снижению стоимости услуг, предоставляемых в рамках управленческого бюджета. Были выделены дополнительные средства на создание должности главного сотрудника по вопросам информационной безопасности в Группе внутренней ревизии и расследований в целях укрепления механизмов контроля в области информационной безопасности.

89. Финансовая группа ЮНОПС завершила рассмотрение вопроса о приведении работы в соответствие с механизмом руководства, управления рисками и соблюдения требований, что повлечет за собой передачу ряда процессов Единому центру обслуживания для их применения в масштабах всей организации. Обзор позволил обеспечить экономию ресурсов управленческого бюджета за счет перехода к возмещению расходов по соответствующим функциям в качестве прямых расходов на услуги общего пользования.

90. Благодаря успешному оказанию услуг общего пользования на местном, региональном и глобальном уровнях ЮНОПС удалось обеспечить высокую долю прямого возмещения расходов за общие административные функции, что способствовало общему сокращению расходов.

91. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность лежит на Финансовой группе и Едином центре обслуживания. Сметный объем финансирования увеличился на 4,9 млн долл. США и составляет 27,6 млн долл. США.

#### **Общеорганизационный надзор и гарантия качества**

92. *Определение.* Согласованный функциональный блок «общезорганизационный надзор и гарантия качества» включает в себя функции внутренней ревизии и расследований и общезорганизационного надзора.

93. *Вопросы и описательная часть.* Функция глобального общезорганизационного надзора включает недавно созданную Группу по контролю качества, функциональное подразделение по анализу контрактов и недвижимости, Бюро по вопросам этики и Консультативно-ревизионный комитет. Надзор за осуществлением деятельности и рисками в связи с контрактами осуществляет Группа по инфраструктуре и управлению проектами, а надзор за общезорганизационными рисками — Финансовая группа.

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

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

96. Группа внутренней ревизии и расследований будет и далее оказывать помощь руководству ЮНОПС в оценке и повышении действенности, эффективности и результативности его систем контроля, деловой практики и методов использования ресурсов в целях достижения надлежащих результатов. Группа была укреплена в целях обеспечения достаточного надзора за нарастающими операциями ЮНОПС.

97. *Ответственность и объем финансирования.* Ответственность за деятельность возлагается на Группу внутренней ревизии и расследований, Группу по контролю качества, Главного исполнительного сотрудника по закупкам, Комитет по контрактам и имуществу в штаб-квартире, Бюро по вопросам этики,

Группу по инфраструктуре и управлению проектами и Финансовую группу. Этот функциональный блок предусматривает также покрытие расходов на внешний надзор, обеспечиваемый Комиссией ревизоров Организации Объединенных Наций и Объединенной инспекционной группой. Сметный объем финансирования увеличился на 1,2 млн долл. США и составляет 10,5 млн долл. США.

#### **IV. Как будет вести дела ЮНОПС: бюджетная смета на период 2020–2021 годов**

98. Жизнеспособность ЮНОПС как самофинансируемой организации требует, чтобы его поступления соответствовали объему осваиваемых им ресурсов. Целевой показатель поступлений на двухгодичный период в размере 181,0 млн долл. США представляет собой основу управленческого бюджета ЮНОПС на период 2020–2021 годов.

99. На двухгодичный период 2020–2021 годов ЮНОПС планирует обеспечить стабильные управленческие ресурсы в реальном выражении, сопоставимые с прогнозами на период 2018–2019 годов. Бюджетная смета в размере 181,0 долл. США включает управленческие ресурсы в сумме 138,5 млн долл. США, целевые средства в размере 22,5 млн долл. США на отчисления и прочие обязательства, а также сумму в 20 млн долл. США на стратегические инвестиции из положительного сальдо бюджета. Для сравнения можно отметить, что в бюджетную смету на 2018–2019 годы ЮНОПС заложил управленческие ресурсы на сумму 132,7 млн долл. США, целевые средства в размере 26,6 млн долл. США на возможные отчисления и обязательства и сумму в 20 млн долл. США на стратегические инвестиции из положительного сальдо бюджета.

##### **A. Стабильные управленческие ресурсы с упором на повышение качества и отдачи**

100. В период до 2018 года ЮНОПС добилось сокращения доли управленческих ресурсов по отношению к объему предоставляемых услуг. Усилия по обеспечению эффективности посредством выполнения процессов собственными силами, вложения средств в информационные технологии и реорганизации процессов, а также возмещения прямых расходов с помощью соответствующих факторов формирования издержек позволили ЮНОПС расширить предоставление услуг при сохранении стабильности бюджета управленческих расходов.

101. Оптимизируя процессы и совершенствуя свою модель возмещения расходов, ЮНОПС в своем бюджете управленческих расходов усилит упор на повышение качества и отдачи от предоставляемых услуг. В ответ на спрос со стороны партнеров ЮНОПС будет предлагать партнерам комплексные, стратегические решения, расширяя их возможности в части осуществления для достижения глобальных целей.

102. Как ожидается, в следующем двухгодичном периоде объем управленческих ресурсов в результате инфляции возрастет, но будет оставаться стабильным в реальном выражении по сравнению с бюджетной сметой на 2018–2019 годы. Воздействие инфляции в следующем двухгодичном периоде оценивается в 2,84 процента в 2020 году и 2,86 процента в 2021 году, что отражает совокупный эффект ежегодных темпов инфляции в штаб-квартире и во всех других местах службы.

103. Помимо управленческих ресурсов, которые будут выделяться для финансирования его основных функций, ЮНОПС будет направлять часть

положительного сальдо своего бюджета на снижение потенциальных финансовых рисков, которые, возможно, потребуется покрывать за счет его собственных ресурсов. Оно будет также выделять средства на инвестиции в осуществление своего стратегического плана на 2018–2021 годы.

## В. Соответствие гибкого штатного расписания стратегии

104. В таблице 3 ниже представлен общий обзор штатных должностей ЮНОПС, финансируемых за счет управленческих ресурсов в бюджетной смете на 2020–2021 годы.

Таблица 3

**Должности, финансируемые за счет бюджета управленческих расходов, с разбивкой по категориям и местам службы<sup>13</sup>**

	Бюджетная смета на 2018–2019 гг.			Бюджетная смета на 2020–2021 гг.			Изменение		
	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	7	2	9	6	5	11	-1	3	2
Д-1	5	12	17	5	9	14	0	-3	-3
Прочие должности категории специалистов	43	47	90	38	44	82	-5	-3	-8
Все прочие	10	18	28	5	14	19	-5	-4	-9
<b>Всего</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>146</b>	<b>56</b>	<b>72</b>	<b>128</b>	<b>-11</b>	<b>-7</b>	<b>-18</b>

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

105. Условия соглашений с индивидуальными подрядчиками обеспечивают ЮНОПС гибкость, требуемую его бизнес-моделью, основанной на принципах самофинансирования и осуществления проектов. Тем не менее для обеспечения стабильности и удержания опытных и компетентных сотрудников в организации сохраняется определенное число ключевых штатных должностей.

106. Расчетная численность персонала в бюджетной смете на 2020–2021 годы отражает положение дел по состоянию на середину 2019 года. Сокращение числа сотрудников, финансируемых за счет бюджета управленческих расходов, отражает усилия ЮНОПС по отнесению прямых расходов на счет

<sup>13</sup> Общее количество должностей, финансируемых по линии прямых и косвенных расходов, остается стабильным (составляя порядка 750 единиц) с середины 2017 года, когда была представлена предыдущая бюджетная смета. 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 в рамках системы Организации Объединенных Наций (A/RES/71/243), ЮНОПС продолжает прилагать усилия к отнесению прямых расходов на соответствующие факторы формирования издержек. Благодаря расширению возможностей по выявлению функций и процессов, которые должны возмещаться непосредственно за счет проектов, расходы по должностям, которые ранее возмещались в качестве косвенных, в настоящее время заложены в бюджет по статье услуг общего пользования и в значительной степени возмещаются по линии прямых расходов. Этим объясняется сокращение в бюджетной смете ЮНОПС на 2020–2021 годы 18 должностей, финансировавшихся за счет бюджета управленческих расходов.

соответствующих факторов формирования издержек. Изменения в составе сотрудников старшего звена отражают реорганизацию региональных портфелей.

### **С. Выделение ресурсов для устранения рисков**

107. Начиная с 2009 года оперативный резерв ЮНОПС остается в объеме выше минимального требования, установленного Исполнительным советом. Прочный резерв обеспечивает возможность покрытия управленческих расходов. Помимо удовлетворения этого минимального требования, резерв играет ключевую роль в обеспечении уверенности партнеров в том, что ЮНОПС может выполнять свои обязательства в качестве самофинансируемой организации системы Организации Объединенных Наций без поддержки в виде основного финансирования. В следующем двухгодичном периоде оперативный резерв, по оценкам, остается на том же уровне в 192,9 млн долл. США, на каком он был на конец 2018 года. Это составляет менее 1 процента от объема услуг, предоставляемых ЮНОПС за год.

108. По мере того, как с течением времени мандат ЮНОПС претерпевает изменения, более сложным становится и состав его портфеля. Увеличилось число заданий в области инфраструктуры, и ЮНОПС стало надежным партнером для операций в нестабильных государствах и сложных условиях. Кроме того, работа ЮНОПС стала еще более сложной и более подверженной риску в связи с недавно добавившимся мандатом на обеспечение мобилизации средств частного сектора на цели в области развития.

109. По мере того, как ЮНОПС прилагает усилия к снижению рисков за счет совершенствования процессов, организации учебной подготовки и принятия других внутренних мер, имеется неотъемлемый остаточный риск. Одним из ключевых шагов к уменьшению рисков и улучшению количественной оценки рисков является недавнее внедрение пересмотренного механизма руководства, управления рисками и соблюдения требований. 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 он берет на себя.

110. Проведение количественной оценки рисков имеет для ЮНОПС важное значение, так как позволяет ему обеспечивать возможность резервирования достаточных средств и возмещения по каждой сделке достаточной суммы для финансирования мер по снижению рисков.

111. ЮНОПС стремится выделять достаточные средства для устранения рисков. В течение двухгодичного периода 2020–2021 годов ЮНОПС выделит 22,5 млн долл. США на цели возможных списаний, отчислений и создания резервного фонда для противодействия вероятным рискам, которые не будут покрываться за счет прямых расходов. Это составляет приблизительно 12 процентов сметных поступлений в двухгодичный период.

### **D. Инвестиции в поддержку целевых установок ЮНОПС**

112. Помимо основных функций, финансируемых за счет управленческих ресурсов, ЮНОПС будет выделять средства на обеспечение себе возможности удовлетворять меняющиеся потребности партнеров в свете Повестки дня на период до 2030 года. В двухгодичном периоде 2020–2021 годов ЮНОПС выделит 20 млн долл. США на стратегические инвестиции. В соответствии со своим стратегическим планом на 2018–2021 годы ЮНОПС планирует инвестиции,

которые будут способствовать повышению качества его процессов и компетентности его персонала.

113. В следующем двухгодичном периоде ЮНОПС будет и далее развивать свой механизм по предоставлению услуг, создавая возможности для оптимизации его внутренних процессов и предоставления услуг партнерам. Это будет достигаться за счет вложения средств в управление знаниями и совершенствование инфраструктуры в области информационно-коммуникационных технологий ЮНОПС.

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

115. ЮНОПС будет вкладывать средства в разработку новаторских решений для оказания государствам-членам помощи в реализации глобальных целей. В соответствии со своим мандатом, предусматривающим мобилизацию средств частного сектора для целей развития, ЮНОПС будет продолжать осуществлять социально значимые инвестиционные проекты и вести поиск инновационных решений для мобилизации ресурсов. Инвестиции в социально значимые проекты финансируются из резервов ЮНОПС<sup>14</sup>.

Таблица 4  
**План использования ресурсов**

(В млн долл. США)

	2018–2019 гг. Бюджетная смета	2018 г. (факт) и 2019 г. (прогноз)	2020–2021 гг. Бюджетная смета
<b>Имеющиеся ресурсы</b>			
Оперативный резерв на начало периода	131,6	158,6	192,9
Общий объем поступлений по бюджету	179,3	173,4	181,0
<b>Итого</b>	<b>310,9</b>	<b>332,0</b>	<b>373,9</b>
<b>Использование ресурсов</b>			
Управленческие ресурсы	132,7	121,9	138,5
Отчисления/обязательства	26,6	11,3	22,5
Стратегические инвестиции из резерва	20,0	14,1	20,0
<b>Общий объем освоенных ресурсов</b>	<b>179,3</b>	<b>147,3</b>	<b>181,0</b>
<b>Остаток ресурсов</b>			
Чистые поступления по бюджету	0,0	26,1	0,0
Чистый финансовый доход	0,0	19,6	0,0
Разница по МСУГС	0,0	-7,3	0,0
Актuarные прибыль/убытки	0,0	2,4	0,0
Резерв справедливой стоимости	0,0	-6,6	0,0

<sup>14</sup> Финансовые положения и правила ЮНОПС, положение 22.02.

	2018–2019 гг. Бюджетная смета	2018 г. (факт) и 2019 г. (прогноз)	2020–2021 гг. Бюджетная смета
Сверка бюджета с МСУГС	0,0	-11,5	0,0
Изменение оперативного резерва на базе МСУГС	0,0	34,3	0,0
<b>Оперативный резерв на конец периода</b>	<b>131,6</b>	<b>192,9</b>	<b>192,9</b>

Примечание: 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 2018–2019 гг.	Увеличение объема		Сумма увели- чения затрат в долл. США	Бюджетная смета на 2020–2021 гг.
		Сумма в долл. США	Процентная доля		
Управленческие расходы	Должности	25,5	–	1,6	27,1
	Общие расходы по персоналу <sup>15</sup>	18,4	–	2,0	20,4
	Путевые расходы	8,0	–	0,7	8,7
	Консультанты <sup>16</sup>	61,9	–	4,6	66,4
	Оперативные расходы <sup>17</sup>	15,0	–	-2,1	12,9
	Мебель и оборудование	1,7	–	-0,7	1,0
	Возмещение	2,4	–	-0,4	2,0
<b>Всего, управленческие расходы</b>	<b>132,7</b>	<b>0,0</b>	<b>–</b>	<b>5,8</b>	<b>138,5</b>

<sup>15</sup> Включая расходы на льготы и пособия, страхование, обучение и административное обслуживание персонала.

<sup>16</sup> Включая договоры с индивидуальными подрядчиками, договоры с местными и международными консультантами, договоры услуг и договоры с юридическими лицами.

<sup>17</sup> Включая общие операционные расходы, представительские расходы, арендную плату, оплату коммунальных услуг, затраты на техническое обслуживание и прочие издержки.