

Октябрь 2011 года



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

Organisation des  
Nations Unies  
pour  
l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

# ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

**Сто сорок вторая сессия**

**Рим, 7 - 8 ноября 2011 года**

**Эффективность в ВПП**

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

г-же Джине Касар, Заместителю Исполнительного директора и ГФС  
Департамент рационального использования ресурсов и отчетности (RM)  
Всемирная продовольственная программа Тел.: +3906 6513 2885

г-ну Роберту Оппу, Директору  
отдела бизнес-инноваций и поддержки (RMI)  
Всемирная продовольственная программа Тел.: +3906 6513 2146

г-ну Крису Кею, Директору  
отдела управления показателями работы и отчетностью (RMF)  
Всемирная продовольственная программа Тел.: +3906 6513 2197

## РЕЗЮМЕ

- Секретариат ВПП имеет честь представить документ "Эффективность в ВПП", подготовленный для рассмотрения Исполнительного совета.
- Настоящий документ ставит перед собой целью отразить суть подхода ВПП к обеспечению эффективности.
- В первом разделе дается общая картина достигнутых успехов и предпринимаемых в настоящее время усилий по совершенствованию работы в качестве примеров того, как ВПП стремится работать эффективно на всех этапах своей деятельности.
- Второй раздел дает общую картину того, как ВПП создает необходимые средства практической реализации мер, направленных на повышение эффективности за счет совершенствования порядка и методов рационального использования финансовых средств и отчетности, комплексного планирования и механизмов принятия решений, а также рациональной организации производственных процессов.
- ВПП продолжит практику информирования доноров о ходе работ в области повышения эффективности в рамках Годового отчета о проделанной работе.

## УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Финансовому комитету предлагается рассмотреть данный документ и представить любые комментарии, которые, по его мнению, будут целесообразны для рассмотрения документа Исполнительным советом.

### Проект рекомендации

- **В соответствии со статьей XIV Общего регламента ВПП, Финансовый комитет рассмотрел документ "Эффективность в ВПП" и представил в докладе о работе своей 142-й сессии комментарии для Исполнительного совета.**



Исполнительный совет  
Вторая очередная сессия

Рим, 14-17 ноября 2011 года

# РЕСУРСНЫЕ, ФИНАНСОВЫЕ И БЮДЖЕТНЫЕ ВОПРОСЫ

Пункт 5 повестки дня

*Для рассмотрения*

**R**

Distribution: GENERAL

**WFP/EB.2/2011/5-R**

18 October 2011

ORIGINAL: ENGLISH

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ВПП**

Настоящий документ издан в ограниченном количестве экземпляров. С документами можно ознакомиться на веб-сайте ВПП (<http://www.wfp.org/eb>).

# ЗАПИСКА ИСПОЛНИТЕЛЬНОМУ СОВЕТУ

## **Настоящий документ представлен Исполнительному совету для рассмотрения**

Секретариат предлагает членам Совета, имеющим вопросы технического характера по этому документу, связаться с указанными ниже ответственными за эту тему сотрудниками ВПП, желательно заблаговременно до сессии Совета.

Заместитель Исполнительного  
директора, RM\*

Г-жа Г.Касар

Тел.: 066513-2885

Директор, RMI\*\*:

Г-н Р.Опп

Тел.: 066513-2146

Директор, RMP\*\*\*:

Г-н К.Кей

Тел.: 066513-2197

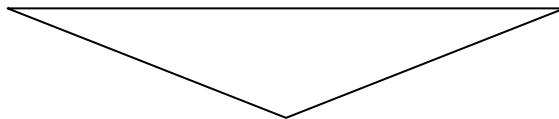
По всем вопросам, касающимся распространения документации Исполнительного совета, следует обращаться к помощнику по административным вопросам Отдела обслуживания конференций г-же И. Карпителла (Ms I. Carpitella) (тел. 066513-2645).

\*Департамент ресурсов, управления и отчетности

\*\*Отдел бизнес-инноваций и поддержки

\*\*\*Отдел управления показателями работы и отчетностью

## РЕЗЮМЕ



Эффективность составляет сердцевину работы ВПП. В чрезвычайных ситуациях, когда необходимо дать питание наиболее уязвимым людям, чтобы спасти им жизнь, дорога каждая минута. Каждый сэкономленный доллар означает, что ВПП способна оказать помочь большему числу голодающих людей, доставив столь необходимую продовольственную помощь. Кроме того, будучи учреждением, полностью финансируемым за счет добровольных взносов, ВПП неизменно стремится работать эффективно с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность Программы и чтобы оправдать доверие доноров к ВПП.

ВПП борется за эффективность на всех этапах своей деятельности. Усилия по обеспечению готовности, распределение продовольствия и системы обеспечения этих мероприятий – многие системы и процессы ВПП разрабатываются и, со временем, модифицируются таким образом, чтобы обеспечить эффективность затрат и использования времени при условии сохранения высокого качества программ. Признавая, что повышение эффективности – процесс постоянный, организация предпринимает шаги, направленные на усиление этого подхода к эффективности.

Настоящий документ ставит перед собой целью отразить суть подхода ВПП к обеспечению эффективности. В первом разделе дается общая картина достигнутых успехов и предпринимаемых в настоящее время усилий по совершенствованию работы в качестве примеров того, как ВПП стремится работать эффективно на всех этапах своей деятельности, используя, в частности:

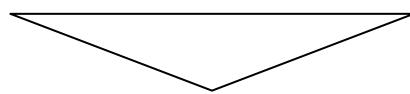
- механизмы заблаговременного финансирования, позволяющие экономить время и издержки, например, средства счета срочных ответных мер, использованные в феврале 2011 года для расширения масштабов операций на границе Туниса и Ливии, а также использование средств счета финансирования оборотного капитала с целью сокращения сроков начала оказания помощи в Кении на 30 дней;
- подход импортного паритета, который, по оценкам, позволил сэкономить от 23 до 33 процентов расходов на закупку сырьевых товаров в 2010 году;
- использование складов гуманитарной помощи Организации Объединенных Наций для оказания срочной помощи в случае чрезвычайных ситуаций, например в связи с наводнениями в Пакистане в 2010 году и цунами в Японии в 2011 году; и
- реализацию программного обеспечения для планирования ресурсов организации WINGS II, которая должна дать годовую экономию в 11,55 млн. долл. США.

Второй раздел документа дает общую картину того, как ВПП создает необходимые средства практической реализации мер, направленных на повышение эффективности за счет совершенствования порядка и методов рационального использования финансовых средств и отчетности, комплексного планирования и механизмов принятия решений, а

также рациональной организации производственных процессов. ВПП продолжит практику информирования доноров о ходе работ в области повышения эффективности в рамках Годового отчета о проделанной работе.

Секретариат убежден, что как в ВПП, так и во всей системе Организации Объединенных Наций вопросы эффективности необходимо решать стратегически. Формируя более надежные внутриорганизационные системы для определения объемов расходов и использования ресурсов и отчетности по этим показателям, обеспечив эту деятельность надежными механизмами принятия решений, ВПП сохранит за собой передовые позиции в экономически эффективном оказании гуманитарной помощи и продолжит вносить свой вклад в повышение эффективности в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

## ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ\*



Совет принимает к сведению документ "Эффективность в ВПП"  
(WFP/EB.2/2011/5-R).

\* Это проект решения. Окончательный текст решения Совета см. документ "Решения и рекомендации", выпущенный по окончании сессии.

## ВВЕДЕНИЕ

1. Эффективность составляет сердцевину работы ВПП. В чрезвычайных ситуациях, когда необходимо дать питание наиболее уязвимым людям, чтобы спасти им жизнь, дорога каждая минута. Каждый сэкономленный доллар означает, что ВПП способна оказать помощь большему числу голодающих людей, доставив столь необходимую продовольственную помощь. Кроме того, будучи учреждением, полностью финансируемым за счет добровольных взносов, ВПП неизменно стремится работать эффективно с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность Программы и чтобы оправдать доверие доноров к ВПП.
2. Этот общий настрой на эффективную работу прослеживается на всех этапах работы ВПП, с момента получения средств от донора и вплоть до того момента, когда продовольственная помощь доходит до каждого человека. На протяжении времени, ВПП изменяет и совершенствует методы работы и политику с прицелом на неуклонное повышение эффективности. ВПП также вкладывает средства в целый ряд стратегически важных технологий и поощряет инновации по всей организации в качестве одного из средств достижения эффективности.
3. Настоящий документ представляет собой ответ на просьбу, адресованную Советом Программе на ежегодной сессии 2010 года<sup>1</sup>. Департамент рационального использования ресурсов и отчетности (RM), опираясь на обширные консультации с руководителями отделов, координировал сбор информации об инициативах ВПП для представления настоящего обзора эффективности в Программе.

### Что такое эффективность?

4. Для целей настоящего документа ВПП использует определение эффективности, принятное Организацией экономического развития и развития (ОЭСР):

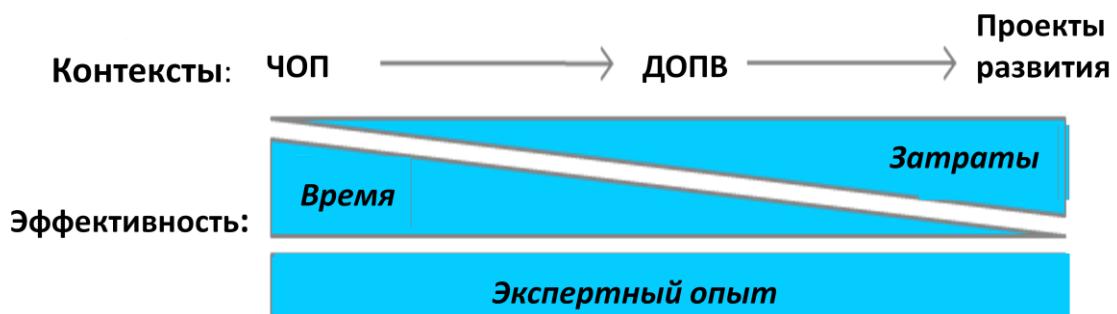
[Эффективность означает то,] насколько экономически целесообразно ресурсы и факторы (финансовые средства, экспертные знания, время и т.д.) преобразуются в результаты<sup>2</sup>.

5. Для ВПП эффективность это фактор как времени, так и затрат. В чрезвычайных ситуациях, зачастую, время является самым критически важным фактором: продовольствие необходимо доставить немедленно для спасения жизни людей и для удовлетворения насущных потребностей, даже если затраты на это выше, чем в обычной ситуации. Эффективное использование финансовых средств: эффективность затрат, является одним из критически важных факторов при любых операциях. Для операций более долгосрочного плана, продовольствие должно быть доступно по как можно более низкой цене при условии сохранения его качества и бесперебойного осуществления программ. Для обеспечения максимальной отдачи, экспертный опыт ВПП должен быть эффективно задействован в контексте любых программ.

<sup>1</sup> Решение 2010/EB.A/2

<sup>2</sup> Рабочая группа по оценке помощи, 2010 г. Глоссарий основных терминов по тематике оценки и управления на основе конкретных результатов. ОЭСР, Париж. Размещен на [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

**Рисунок 1: Обеспечение баланса времени, затрат и эффективности использования экспертного опыта в контексте любых программ**



**Подход**

6. Настоящий документ ставит перед собой целью отразить суть подхода ВПП к обеспечению эффективности. В частности, в документе:
  - дается общая картина достигнутых успехов и предпринимаемых в настоящее время усилий по совершенствованию работы в качестве примеров того, как ВПП стремится работать эффективно на всех этапах своей деятельности;
  - дается общая картина того, как ВПП создает необходимые средства практической реализации мер, направленных на повышение эффективности за счет совершенствования порядка и методов рационального использования финансовых средств и отчетности, комплексного планирования ресурсов и механизмов принятия решений, а также рациональной организации производственных процессов.
7. При подготовке настоящего документа были тщательно изучены доклады и проектная документация ВПП. В документе представлена и охарактеризована лишь часть всех изученных инициатив в области повышения эффективности. Краткий перечень этих инициатив приводится в Приложении.
8. Для Секретариата подготовка этого документа стала ценной возможностью для того, чтобы ВПП оценила и проанализировала результаты своей деятельности в области повышения эффективности, а также определить области, где необходимо дальнейшее усиление работы. Результаты обсуждения ряда вопросов в ходе подготовки настоящего документа учтены при реализации внутриорганизационных механизмов принятия решений, включая Совет старших руководящих сотрудников (ССРС).

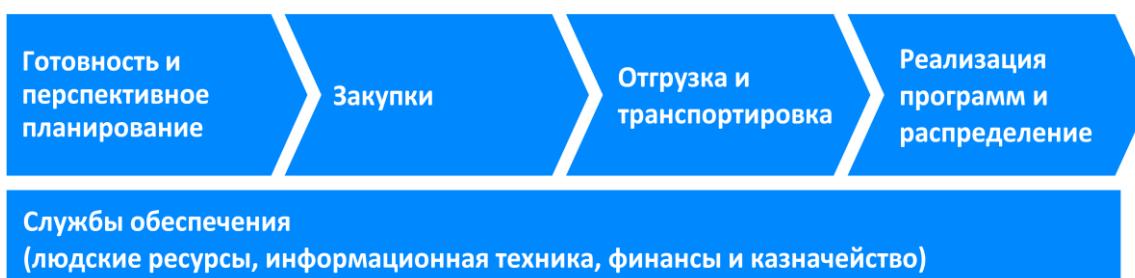
**ЭФФЕКТИВНОСТЬ НА ВСЕХ ЭТАПАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВПП**

9. ВПП борется за эффективность на всех этапах своей деятельности. Усилия по обеспечению готовности, распределение продовольствия и системы обеспечения этих мероприятий – многие системы и процессы ВПП разрабатываются и, со временем, модифицируются таким образом, чтобы обеспечить эффективность затрат и использования времени при условии сохранения высокого качества программ.
10. Некоторые мероприятия, направленные на повышение эффективности, представляют собой широко известные примеры новаторства и новых инициатив, однако некоторые другие инициативы не столь заметны и воспринимаются как часть незаметной каждодневной работы ВПП. Следует признать, однако, что некоторые из

этих "скрытых" мер эффективности связаны с крупнейшими для ВПП факторами затрат и областями работы, где фактор времени имеет критически важное значение; поэтому они заслуживают дополнительного анализа. Например, затраты на закупку продовольствия (1,3 млрд. долл. США) составили почти одну треть полного объема расходов ВПП в 2010 году; даже незначительное повышение эффективности процедур закупки дает крупную экономию затрат.

11. Для целей настоящего документа, подходы к повышению эффективности во всех основных областях деятельности ВПП: обеспечение готовности и перспективное планирование; людские ресурсы и информационные технологии, финансово-казначейское обеспечение, организованы в более простые группы для анализа последствий для работы всей Организации (см. Рисунок 2, ниже).

**Рисунок 2: Основные области деятельности ВПП**



### **Готовность и перспективное планирование**

12. ВПП должна быть готова принять действенные ответные меры в связи с внезапными и затяжными чрезвычайными ситуациями; она способна немедленно отреагировать на чрезвычайные ситуации при условии заблаговременного формирования ресурсов и процедур. ВПП обеспечивает это состояние готовности за счет ряда механизмов, включая механизм авансового финансирования, партнеров высокой степени готовности и сети расположенных в стратегических точках складов гуманитарной помощи. ВПП продолжит совершенствование системы обеспечения готовности за счет расширения масштабов перспективного планирования, закупки и стратегического размещения ресурсов, а также через свою Программу укрепления механизмов готовности и принятия ответных мер (ПРЕП).

⇒ *Авансовое финансирование*

13. Авансовое финансирование является одной из существенных инноваций, направленных на повышение эффективности ВПП, поскольку своевременное финансовое обеспечение имеет критически важное значение для эффективной закупки и доставки продовольствия. Авансовое финансирование позволяет выделять средства на оперативные цели ещё до поступления средств от доноров, что позволяет эффективно использовать время прохождения всех этапов проводящей цепи и ускорить реализацию проектов, зачастую, с меньшими затратами. Примером этого является недавняя чрезвычайная операция ВПП в районе Африканского рога в связи с засухой. Механизмы авансового финансирования в последние годы применяются всё шире, и сумма разрешенных к расходованию средств в настоящее время составляет более 500 млн. долл. США.

14. ВПП использует в настоящее время следующие основные показанные в Таблице 1 механизмы авансового финансирования: Счёт срочных ответных мер (ССОМ), Механизм финансирования оборотного капитала (МФОК) и Механизм форвардных

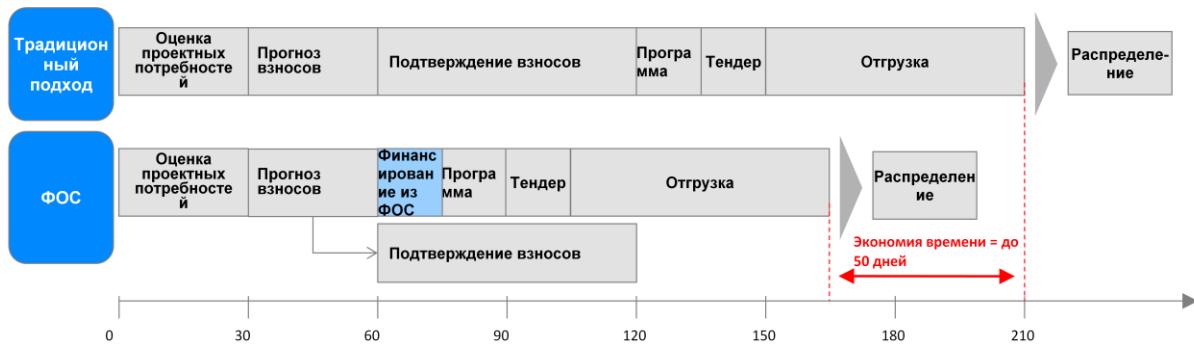
закупок (МФЗ). Эволюция механизмов авансового финансирования ВПП, включая оценки эффективности использования ресурсов времени и затрат при их использовании, изложена в документе "Обзор Механизма финансирования оборотного капитала"<sup>3</sup>.

ТАБЛИЦА 1: МЕХАНИЗМЫ АВАНСОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ВПП		
Механизм	Имеющиеся средства (млн. долл. США)	Описание
Счёт срочных ответных мер (ССОМ)	70	Средства, готовые для немедленного ассигнования в чрезвычайных ситуациях (и при подготовке к ним)
Механизм финансирования оборотного капитала (МФОК)	407	Средства, выделяемые страновым отделениям для закупки продовольствия до поступления подтверждённых взносов
Механизм форвардных закупок (МФЗ)	150	Средства, выделяемые для закупки продовольствия до поступления подтверждённых взносов

15. ССОМ был создан в декабре 1991 года. Его начальный объём 30 млн. долл. США был увеличен до 35 млн. долл. США в 1995 году и до 70 млн. долл. США в 2004 году. ССОМ — многосторонний механизм, позволяющий ВПП немедленно оказывать помощь в ситуациях, когда существует угроза для жизни людей, и для обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям. Этот механизм доказал свою высокую эффективность при необходимости быстрого оказания помощи при возникновении продовольственных кризисов. Например, в феврале 2011 года ВПП выделила средства ССОМ в объёме 500 000 долл. США для обеспечения немедленного расширения масштабов операции на границе между Тунисом и Ливией. Эти средства позволили ВПП оказать срочную гуманитарную помощь 50 000 человек, бежавшим из Ливии из-за конфликта.
16. Этот механизм ВПП позволяет закупать продовольствие ещё до поступления подтверждённых взносов. Таким образом, осуществляемый ВПП проект обеспечить регулярное и стабильное распределение продовольствия даже в условиях изменяющейся ситуации с финансированием. Что ещё более важно: механизм позволяет быстро запустить новые проекты, особенно чрезвычайные операции.
17. Опыт реализации проектов показывает, что авансовое финансирование такого рода позволяет сэкономить до 50 дней с момента определения потребностей по этому проекту до начала распределения товаров. Например, когда в 2010 году в Чаде в результате засухи резко увеличилось количество голодающих, в рамках проекта ВПП в Чаде был задействован Механизм МФОК для финансирования работы в первые три месяца, пока не начали поступать средства доноров. В другом случае, задействование Механизма МФОК для закупок и транспортировки продовольствия в 2010 году для длительной операции по оказанию помощи и восстановлению в связи с засухой в Кении позволило, по оценкам, сэкономить 30 дней. В 2010 году 59 проектов получили 400 млн. долл. США в рамках финансирования оборотного капитала, а в 2011 году эта сумма, возможно, увеличится в рамках увеличенного финансового лимита до 557 млн. долл. США.

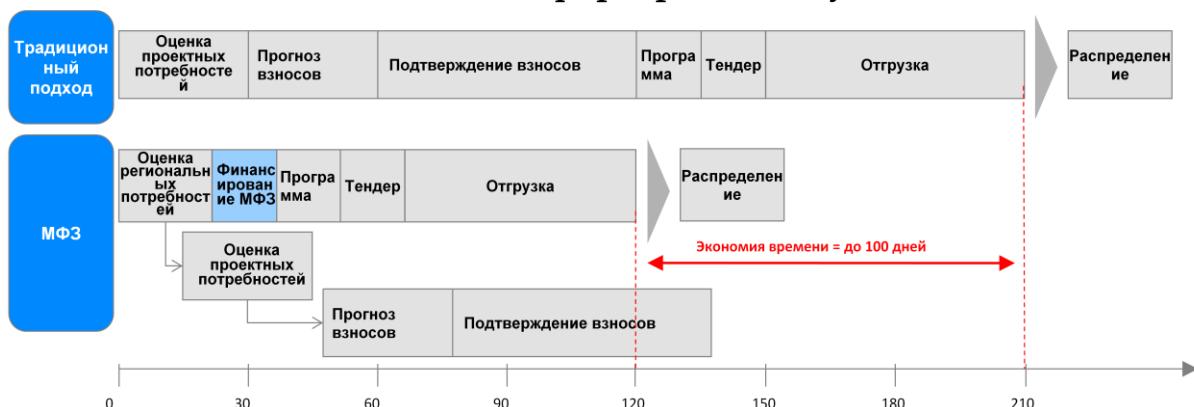
<sup>3</sup> WFP/EB.2/2010/5-B/1

**Рисунок 3: Оценка экономии времени за счёт использования  
Механизма финансирования оборотного капитала**



18. Новейший из методов авансового финансирования ВПП является Механизм перспективного планирования и закупок. Сочетая механизмы импортного паритета при закупках и авансового финансирования ВПП, Механизм форвардных закупок (МФЗ) представляет собой револьверный фонд объемом 150 млн. долл. США, дающий возможность ВПП, опираясь на оценку совокупный потребностей регионов и прогнозы поступления финансовых средств, закупать товары до того, как страновые отделения представляют свои заявки.
19. МФЗ был создан в 2008 году в связи с кризисом высоких цен на продовольствие с лимитом средств в 60 млн. долл. США. Учитывая положительные результаты работы этого механизма, в 2010 году этот лимит был увеличен до 150 млн. долл. США. По оценке ВПП, осуществление закупок через МФЗ может дать экономию до 50 дней при распределении товаров с момента подготовки прогнозов потребностей по регионам. Форвардные закупки позволяют также использовать сезонные колебания цен сельхозтоваров и пополнять запасы по ценам ниже средних в периоды после сбора урожая.
20. В настоящее время ВПП использует МФЗ с целью формирования запасов готовых к употреблению дополнительных продуктов питания, для использования в случае возникновения одновременно нескольких чрезвычайных ситуаций, что могло бы привести к формированию дефицита. Более широкое использование МФЗ позволит ВПП заблаговременно создавать более крупные передовые запасы для оказания гуманитарной помощи.

**Рисунок 4: Оценка экономии времени за счёт использования  
Механизма форвардных закупок**



21. Недавний кризис в регионе Африканского рога подтвердил важность подхода, основанного на механизме перспективного планирования и закупок. С июня по август 2011 года Секретариат разрешил закупить продовольствия на 250 млн. долл. США с использованием МФЗ. Это позволило сэкономить критически важное время, поскольку закупки можно было начинать в период, когда донорская помощь ещё только организовывалась.
- ⇒ *Быстрое реагирование на основе задействования партнёров высокой степени готовности, складов гуманитарной помощи и передовых запасов*
22. При возникновении непредвиденной срочной потребности в гуманитарной помощи важнейшее значение имеет наличие в оперативной доступности необходимых сотрудников, услуг и материалов. Потенциал быстрого реагирования ВПП зависит, среди прочего, от наличия партнеров высокой степени готовности, складов гуманитарной помощи и передовых запасов продовольствия.
23. Партнерами ВПП, поддерживающими высокую степень готовности, являются государственные ведомства, неправительственные организации (НПО) и коммерческие компании, которые согласились поддерживать реестр сотрудников, услуг и оборудования для оперативного развертывания для обеспечения чрезвычайных операций ВПП. Участие партнеров высокой степени готовности позволяет ВПП быстро развернуть полномасштабные операции при возникновении чрезвычайной ситуации и восполнить критически важные кадровые пробелы, не входящие в сферу основной деятельности ВПП. Отношения с этими партнерами и их вклад в натуральном выражении не только помогают ВПП усилить блок чрезвычайных операций, но и сократить затраты. В 2010 году вклад партнеров высокой степени готовности был оценен в денежном выражении примерно в 18 млн. долл. США. К числу мероприятий такого рода, проведенных в 2010 году, относятся пять крупных проектов обеспечения, включая оперативное строительство базового лагеря для размещения сотрудников ВПП на Гаити и направление 115 сотрудников из организаций-партнеров высокой степени готовности для обеспечения операций ВПП.
24. Заблаговременная доставка необходимых материалов используется ВПП давно. Используя сеть складов гуманитарной помощи ООН (СГП ООН) и организуя заблаговременную доставку продовольствия непосредственно в страны, где проводятся операции, ВПП наладила систему быстрого развертывания и доставки необходимых материалов и продуктов из стратегически расположенных пунктов.
25. В 2010 году ВПП использовала СГП ООН для оперативного реагирования в связи с шестью крупномасштабными чрезвычайными ситуациями уже через несколько часов после получения просьбы об оказании помощи. СГП ООН в Дубае был задействован для оперативного реагирования на чрезвычайную ситуацию в связи с наводнениями в Пакистане. В течение 48 часов после получения просьбы об оказании помощи в связи с землетрясением и цунами в Японии СГП ООН в Малайзии направил 86 тонн необходимых продуктов питания и материалов. Помимо гарантированно быстрых сроков реагирования, сеть СГП ООН также позволяет эффективно использовать финансовые средства в связи с чрезвычайными ситуациями. После землетрясения на Гаити, СГП ООН в Панаме смог обеспечить доставку необходимых товаров по цене транспортировки на 40 процентов ниже, чем при доставке с центрального склада в Бриндизи (Италия).

26. Обычной в ВПП стала практика заблаговременной доставки продовольствия в странах, где прогнозируется дефицит продовольствия (в силу сезонных тенденций или чрезвычайных ситуаций). Например, несколько лет подряд ВПП заблаговременно завозила продовольствие в Судан до наступления сезона дождей, когда дороги становятся непроезжими, и запасы продовольствия заканчиваются. Совсем недавно ВПП заблаговременно завезла месячный запас продовольствия в различные районы Гаити еще до формирования урагана Эмили.
27. ВПП продолжает совершенствовать опыт заблаговременного завоза продовольствия и увеличивает запасы важнейших продуктов питания в передовых пунктах для быстрого развертывания. В ближайшие годы с целью оптимизации времени доставки эти передовые пункты быстрого развертывания будут организованы в систему коридоров гуманитарной помощи. Опираясь на систему форвардных закупок и заблаговременного завоза продовольствия, ВПП сможет повысить эффективность своих программ гуманитарной помощи и уменьшить влияние на свои операции неустойчивости цен на продовольствие.

⇒ *Программа укрепления механизма готовности и принятия ответных мер*

28. ВПП постоянно стремится повышать степень готовности. Программа укрепления механизма готовности и принятия ответных мер (ПРЕП) направлена на повышение эффективности реагирования на чрезвычайные ситуации на основе ряда инициатив, которые должны быть реализованы в период 2011-2013 годов. В ее реализации участвует ряд департаментов ВПП; программой также предусматривается усиление потенциала руководства ВПП в области принятия обоснованных и своевременных решений в условиях чрезвычайных ситуаций. К таковым относятся:

- пересмотр общеорганизационных процедур задействования мер реагирования с целью формирования более четкой структуры управления осуществлением мер реагирования и согласования этих процедур с новыми механизмами делегирования полномочий и контроля;
- создание оперативного центра для чрезвычайных ситуаций третьего уровня с целью обеспечения оперативной координации между основными подразделениями ВПП мер реагирования в чрезвычайных ситуациях;
- разработка средств рационального использования информации таких, как стандартных форматов отчетности и руководящих принципов, с целью обеспечения принятия стратегических и оперативных решений.

29. Эти и другие инициативы в рамках ПРЕП позволят ВПП лучше, оперативней и экономически эффективно реагировать на чрезвычайные ситуации в мире.

## Закупки

30. Эффективность всегда является фундаментальным соображением в закупочной деятельности ВПП. Процедуры закупки ВПП показывают целый ряд примеров того, что эффективность является центральным элементом основной деятельности ВПП.

⇒ *Реализация подхода импортного паритета дает значительную экономию средств*

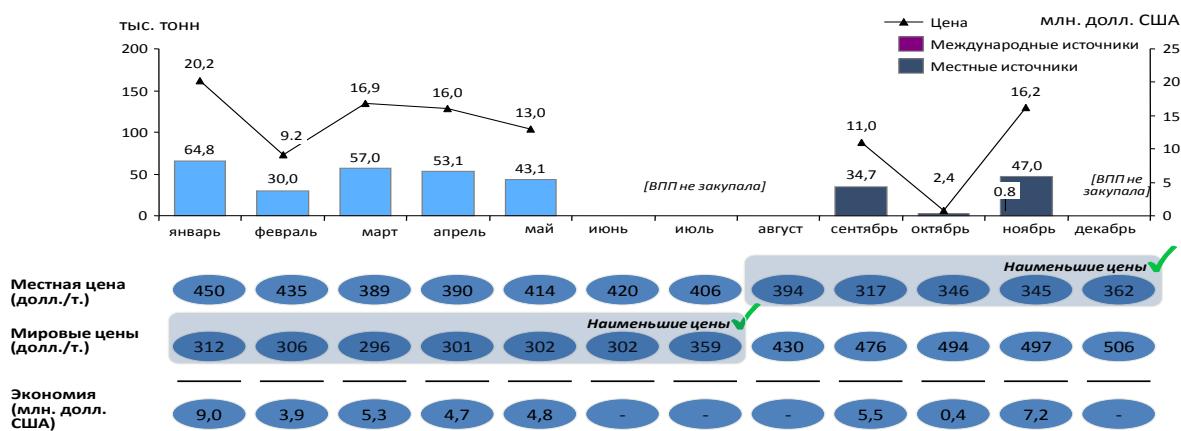
31. Используемый ВПП подход импортного паритета нацелен на обеспечение максимальной эффективности; он основан на сравнении затрат при закупках на местных и мировых рынках, а также времени доставки продовольствия. Каждая заявка на закупку оценивается на предмет стоимости и сроков поставки для

определения того, отдать ли предпочтение закупке на местах или заграницей; при этом требования качества остаются неизменными. Если время поставки не является главным критерием, то выбирается источник с наименьшей ценой.

32. Подход импортного паритета позволяет экономить значительные средства. Например, в 2010 году страновое отделение в Эфиопии сэкономило более 40 млн. долл. США из общей выделенной для закупок пшеницы суммы в 72 млн. долл. США, переключившись с зарубежных на местные источники, использовав изменение цен в этом году. В начале года, когда мировые цены были ниже, ВПП активно закупала на мировых рынках. Затем, поскольку мировые цены стали выше местных цен, Программа перешла к закупкам на местах<sup>4</sup>.

### Рисунок 5: Корректировка условий закупки всегда обеспечивает наилучшие условия закупок ВПП

**Пример: при закупке в 2010 году пшеницы в Эфиопии переход от международных на местные источники в связи с относительным движением цен позволил, по оценкам, сэкономить 40 млн. долл. США**



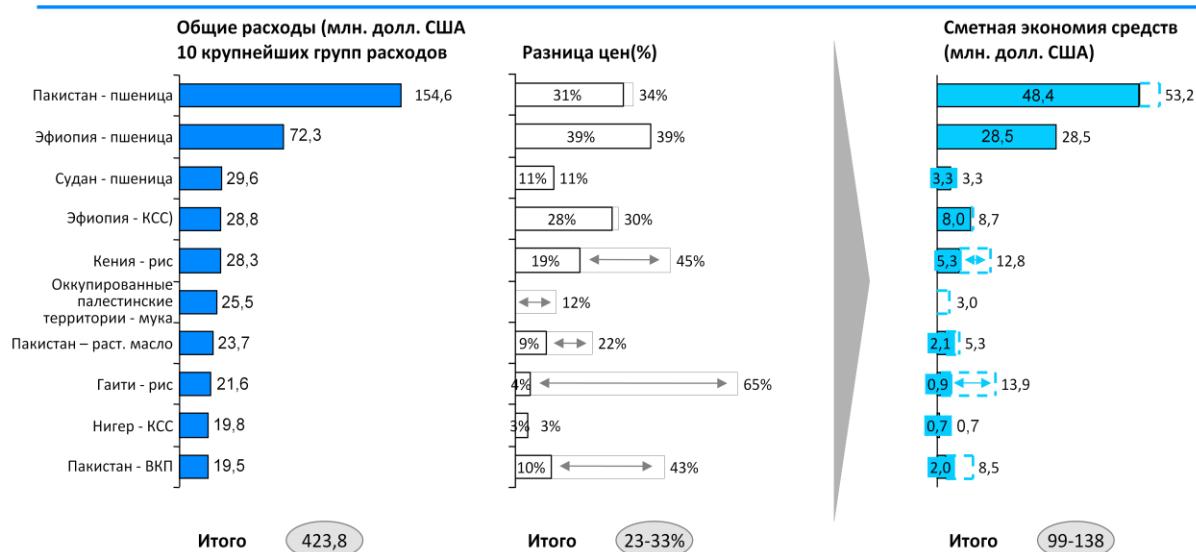
33. Эта экономия не ограничивается масштабами отдельных стран. Анализ разницы в цене между низшей и следующей за ней ценой предложения поставщиков, проведенный в отношении более трети всех расходов ВПП на закупку продовольствия в 2010 году, показывает, что подход импортного паритета позволил сэкономить от 23 до 33 процентов (не менее 99 млн. долл. США) затрат на приобретение продовольствия<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Сметная экономия рассчитывается умножением объема в метрических тоннах на абсолютную разницу между местными и мировыми ценами. Значение цены принимается по средней рыночной цене за соответствующий месяц. Фактически уплаченные ВПП цены немного колеблются в зависимости от объема закупки, рыночных колебаний и стоимости транспортировки.

<sup>5</sup> Сметная экономия рассчитывается как сумма, потраченная на приобретение продовольствия в 2010 году, помноженная на разницу между наименьшей справочной или фактической закупочной ценой и следующей по уровню справочной ценой поставщиков, взятой из заполненного бланка информации по импортному паритету, и деленная на наименьшую справочную или фактическую закупочную цену. Среднегодовая разница цен определяется как средневзвешенный месячный показатель ценовой разницы. Фактическая закупочная цена используется если в нее включены все расходы по транспортировке и

## Рисунок 6: Механизм импортного паритета дает большую экономию средств

ВПП сэкономила порядка 23-33 процентов по десяти крупнейшим группам расходов на приобретение товаров, закупая по наименьшей цене на основе подхода импортного паритета



КСС = кукурузно-соевая смесь

ВКП = высококалорийное печенье

⇒ Глобальная программа аренды автомобилей

34. Созданная в 2007 году, Глобальная программа аренды автомобилей (ГПАА) позволила сократить расходы на закупку автомобилей в страновых отделениях по всему миру. В рамках ГПАА, ВПП закупает автомобили централизованно с оптовой скидкой и предоставляет их страновым отделениям по договору внутренней аренды. ГПАА позволила повысить показатели использования автомобилей ВПП и значительно сократить расходы на автотранспорт; в настоящее время эксплуатируется почти 1 300 легких транспортных средств, что позволяет ежегодно экономить более 3,5 млн. долл. США. Система самостоятельного страхования, запущенная в рамках ГПАА, в настоящее время охватывает 3 000 транспортных средств ВПП и дает сметную экономию затрат порядка 1 млн. долл. США в год.

## Отгрузка и транспортировка

35. Одним из критически важных элементов деятельности ВПП является своевременная и экономически эффективная отгрузка и перевозка продовольствия и материалов туда, где они необходимы. При возникновении внезапных катастроф, воздушный транспорт позволяет вовремя доставить грузы тем, кому они предназначены, предотвращая, тем самым, гибель людей. В иных обстоятельствах, сокращение до минимума транспортных расходов обеспечивает максимальную отдачу взносов доноров.

грузообработке; если используется другая цена, то фактически уплаченные ВПП цены отличаются от наименьшей справочной цены в силу колебаний рыночных цен на день закупки, объема закупки и изменения транспортных расходов.

⇒ Служба гуманитарных воздушных перевозок Организации Объединенных Наций

36. Безопасная и надежная служба воздушных перевозок ВПП, обеспечивающая работу всех организаций, оказывающих гуманитарную помощь, также уделяет особое внимание эффективному использованию времени и денежных средств. В 2010 году Служба гуманитарных воздушных перевозок Организации Объединенных Наций (СГВП ООН), оператором которой является ВПП, перевезла с гуманитарным целями более 350 000 человек и почти 15 000 тонн гуманитарной продовольственной помощи и материалов.
37. Служба гуманитарных воздушных перевозок Организации Объединенных Наций (СГВП ООН) стремится эффективно использовать денежные средства, проводя торги на предоставление чартерных воздушных судов с целью максимального сокращения расходов. ВПП также способна расторгнуть контракт без длительного периода уведомления, если имеются варианты более дешевого чартера.
38. В чрезвычайных ситуациях, стоимость аренды воздушных судов может возрасти на 55 процентов, поскольку одновременно в транспорте нуждаются и гуманитарные, и правительственные организации. Для снижения зависимости от такого роста затрат и для обеспечения надежности воздушных перевозок, ВПП держит в оперативном резерве несколько воздушных судов, готовых к быстрому развертыванию в случае чрезвычайных ситуаций. Воздушные суда оперативного резерва СГВП ООН базируются в Уганде и обеспечивают быстрое развертывание по всей территории Африки, на которую приходится 70 процентов запросов о срочном предоставлении авиатранспорта.
39. Как оператор СГВП ООН, ВПП оплачивает все эксплуатационные расходы, которые частично компенсируются другими пользователями СГВП ООН через систему возмещения расходов. В 2011 году программное обеспечение управления полетами СГВП ООН было обновлено и в настоящее время представляет собой централизованную на основе Интернета прикладную программу, обеспечивающую составление планов полетов, контроль прохождения маршрута и возмещение расходов. Это дает возможность ВПП более полно компенсировать свои затраты и позволит повысить эффективность работы всей этой службы.

⇒ Службы отправки грузов ВПП

40. Объемы отгружаемых ВПП грузов таковы, что это позволяет экономить большие средства за счет получения выгодных цен по контрактам, а также за счет отдельной оплаты грузообработки и отправки без включения этих расходов в цену товара. В 2010 году отдел отгрузки отправил 533 000 тонн продовольствия. Такой порядок позволил сэкономить, по оценкам, 11,1 млн. долл. США на отгрузке и отправке по сравнению с режимом, когда грузоперевозками занимаются законтрактованные поставщиками продовольствия подрядчики. Экономия за трехлетний период 2008-2010 годов оценивается в 40 млн. долл. США.
41. ВПП получает дополнительную экономию, заключая контракты на разгрузку и затаривание некоторых насыпных грузов, поступающих от доноров в порты назначения. В 2010 году ВПП заключила контракты на разгрузку и затаривание 16 партий, сэкономив на этом 3,6 млн. долл. США. Экономия за счет этого за период 2008-2010 годов оценивается в 14,8 млн. долл. США.

## **Осуществление программ и распределение продовольствия**

42. При осуществлении программ и распределении продовольствия ВПП реализует меры эффективности, формируя партнерства с правительствами принимающих стран и НПО и передавая им часть объемов деятельности, а также на основе выработки новых условий предоставления продовольствия.

### *⇒ Партиерские отношения и передача части объемов деятельности*

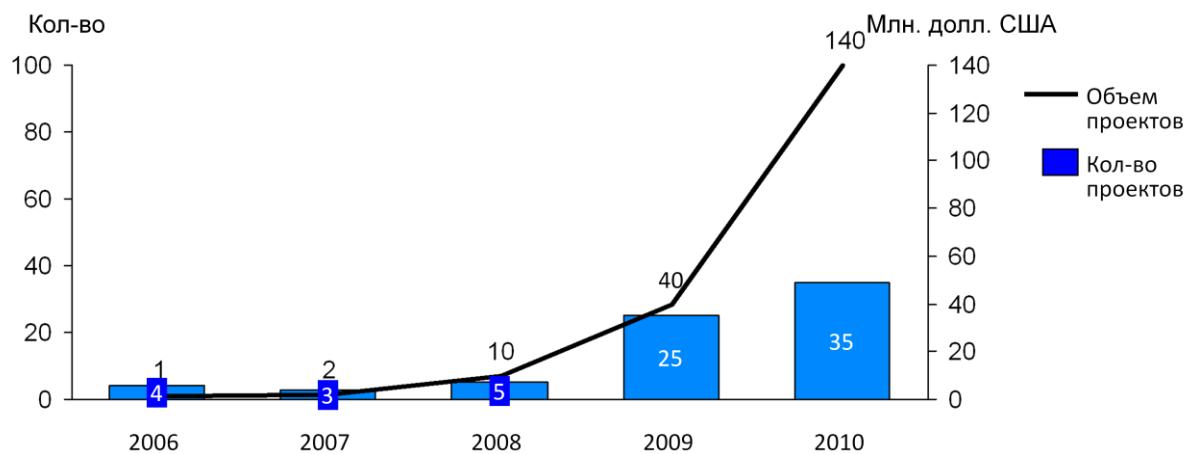
43. Во всех осуществляемых ею проектах ВПП стремится к тому, чтобы партнеры в стране оказывали поддержку с наименьшими затратами. Предпочтительнее всего работать с национальными и местными властными органами, поскольку их участие помогает добиться закрепления результатов того или иного проекта и позволяет ВПП повысить результативность осуществляемых ею программ и систем распределения, снижая, тем самым, общие затраты на их реализацию. Если местные правительства не способны оказать поддержку в силу несогласованности сфер деятельности или недостаточного организационного потенциала, ВПП заключает соглашения о партнерстве с международными или местными НПО, причем расходы по реализации этого соглашения, обычно оплачиваются совместно ВПП и соответствующей НПО.

44. ВПП расширяет деятельность по передаче правительствам принимающих стран экспертного опыта в области оценки и анализа уязвимости, выявления целевых групп получателей, готовности и ответных мер на случай стихийных бедствий, закупки продовольствия и организации материально-технического обеспечения. Опираясь на механизмы развития потенциала и стратегии передачи деятельности, правительства принимающих стран во все больших объемах берут на себя выполнявшиеся ранее ВПП мероприятия и включают доказавшие свою успешность инициативы в свои бюджеты и программы.

### *⇒ Новые условия оказания помощи: денежные выплаты и ваучеры*

45. Усилия ВПП, направленные на расширение масштабов программ денежных выплат и ваучеров в рамках операций по оказанию продовольственной помощи, со временем должны обеспечить существенное повышение эффективности. Денежные выплаты и ваучеры можно использовать в тех ситуациях, когда продовольствие имеется, рынки функционируют и инфляция сдерживается. Начиная с 2005 года, ВПП неуклонно расширяет масштабы программ денежных выплат и ваучеров, и в 2010 году запланированный объем средств, передаваемых получателям помощи в рамках 35 проектов, достиг 140 млн. долл. США, причем в ближайшие годы ожидается дальнейшее расширение масштабов таких программ.

**Рисунок 7: Расширение масштабов планируемого использования денежных выплат и ваучеров (2006-2010 гг.)**



46. Денежные выплаты и ваучеры могут способствовать экономии финансовых средств и времени, поскольку нет необходимости закупать, транспортировать и распределять продовольствие; кроме того, иногда можно организовать электронный перевод средств для немедленного использования на местных рынках. При определенном уровне рыночных цен может оказаться дешевле обеспечить полноценную продовольственную корзину за счет денежных выплат или ваучеров, чем традиционными средствами оказания продовольственной помощи натурой. Например, по оценкам, экспериментальная программа передачи денежных средств ВПП в Шри-Ланке позволила сократить расходы на 5 процентов за счет более низких местных цен на продовольствие и накладных расходов. Экономичность затрат при реализации программ денежных выплат и ваучеров, по сравнению с распределением продовольствия, зависит от рыночных условий; в ряде случаев ДВВ может быть более эффективна, а ряде других – распределение продовольствия. Поэтому по каждому проекту необходимо регулярно проводить оценку относительной эффективности.
47. В 2011 году в Программном отделе ВПП была создана Служба денежных выплат в интересах перемен для обеспечения полной реализации программы ДВВ. Эта служба составляет методические пособия и содействует стандартизации подходов к ДВВ в интересах обеспечения большей эффективности.

### **Службы обеспечения: Людские ресурсы**

48. Важнейшее значение для эффективной работы имеет также наличие гибких, способных адаптироваться кадров и надлежащего числа сотрудников. Операции ВПП постоянно меняются: проекты расширяются или сокращаются в соответствии с потребностями, что влечет за собой необходимость постоянно корректировать кадровый состав всех страновых отделений и использовать гибкие договорные механизмы. ВПП должна быть способна быстро направить сотрудников, когда необходимы дополнительные ресурсы для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций, и сократить их численность, когда страновое отделение передает часть объемов партнерам и сокращает свои внутренние потребности в ресурсах. ВПП должна иметь возможность прогнозировать кадровые потребности; она должна обладать соответствующими договорными механизмами и процедурами распределения сотрудников на местах, а также системами обеспечения

преемственности и передачи знаний и навыков. Гибкая кадровая политика позволяет ВПП эффективно и своевременно использовать свой экспертный опыт и контролировать расходы.

49. Эффективное использование ВПП экспертного опыта (специалистов) наглядно демонстрирует адаптирующаяся к изменяющимся условиям система определения численности кадрового состава по всему миру. С 2007 по 2011 год в связи с изменением потребностей ВПП ежегодно открывается или закрывается в среднем 15-20 процентов всех должностей. За тот же период увеличилась доля сотрудников ВПП, работающих на гибкой контрактной основе. Например, по категории сотрудников, нанимаемых на международной основе, доля международных сотрудников категории специалистов сократилась с 68 до 61 процента, а доля консультантов увеличилась с 17 до 25 процентов. Эта гибкость означает, что ВПП способна направить ресурсы туда, где они необходимы, и убрать их там, где в них нет необходимости.
50. ВПП расширяет практику повышения эффективности кадрового планирования. Например, в рамках реализации Информационной сети и глобальной системы ВПП второго поколения (WINGS II) данные всех сотрудников ВПП теперь хранятся в единой системе, что гарантирует большую точность и лучшую доступность этих данных и облегчает анализ организационно-кадровых вопросов. Отдел людских ресурсов (HR) и Управление директора по чрезвычайным операциям (ODE) работают совместно под эгидой инициативы ПРЕП над созданием реестра нанимаемых в случае чрезвычайных ситуаций сотрудников с целью обеспечения срочной мобилизации людских ресурсов.
51. Для того чтобы руководители могли лучше удовлетворять кадровые потребности своих подразделений, Отдел людских ресурсов подготовил справочник по вопросам структуры и кадрового обеспечения, содержащий подробные инструкции для директоров страновых отделений и отделов ВПП по приведению кадровой и должностной структуры в соответствие со стратегическими целями и задачами в пределах имеющихся ресурсов.
52. Для получения максимальной отдачи от новых средств оказания продовольственной помощи: ДВВ, Закупки в целях прогресса (ЗП) и т.д., ВПП выявляет те участки, где уровень навыков сотрудников не соответствует новым потребностям Программы. Отдел людских ресурсов проводит в настоящее время ревизию стратегически важных навыков и способностей действующих и предполагаемых к набору сотрудников.
53. ВПП также стремится повысить профессиональный уровень сотрудников, осуществляя программы подготовки кадров. С 2010 года почти все сотрудники ВПП имеют доступ к Системе управления обучением (СУО) – интернет-системе распространения учебных материалов для электронного обучения. За первые полтора года работы системы 3 700 сотрудников прошли более 6 600 курсов электронного обучения и 1 400 курсов обучения в классах. Внедрение СУО и обширного набора виртуальных учебных материалов позволяет ВПП стать лидером системы ООН в области виртуального обучения. С помощью СУО ВПП способна проводить программы всесторонней подготовки кадров для большого числа сотрудников, причем затраты, связанные с координацией и переездами, сокращаются.

## Службы обеспечения: Информационные технологии

54. ВПП постоянно оценивает новые технологии и осуществляет стратегически важные инвестиции в такие технологии, которые могут способствовать повышению эффективности ее операций. Инициатива "ВПП-коннект" и WINGS II представляют собой примеры таких последних важных мероприятий.

⇒ "ВПП-коннект": единые коммуникационные системы и сотрудничество

55. Внедренная в 2010 году, система "ВПП-коннект" представляет собой единое средство сопряжения (интерфейс), связывающее используемые совместно приложения рабочего стола компьютера, например электронную почту, службу мгновенного обмена сообщениями и интернет-конференции с такими коммуникационными технологиями, как телефон, аудио-конференции и голосовые и видеосообщения. Реализация "ВПП-коннект" дала возможность работать быстрее и более эффективно всей системе ВПП, сократить эксплуатационные расходы систем информационной техники (ИТ) и улучшить последовательность и преемственность бизнес-процессов. Реализация "ВПП-коннект" способна сэкономить до 0,5 млн. долл. США в год на содержании и обслуживании ИТ систем.

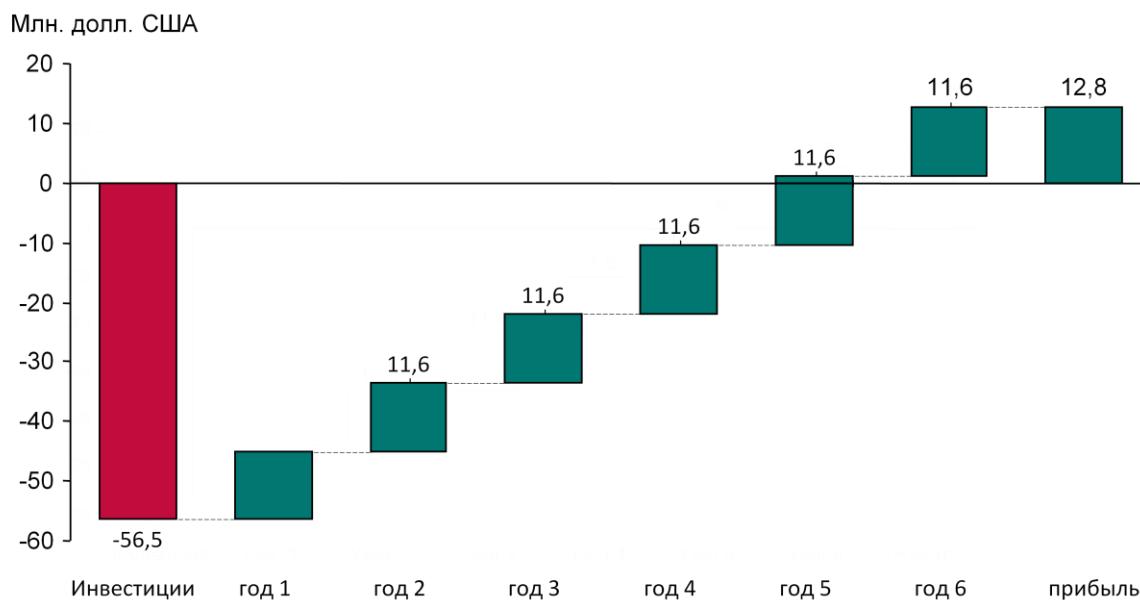
⇒ Система планирования ресурсов организации WINGS II

56. Как указывается в документе Совета от июня 2011 года, озаглавленном "Оценка полезности WINGS II", ВПП получит значительную пользу от внедрения программного обеспечения WINGS II. В июле 2009 года программа WINGS II – комплексный пакет управления бизнес-процессами, совместимый с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС) – была запущена одновременно в 159 отделениях в 91 стране. Предлагая единое приложение для ввода и получения данных для всей организации, WINGS II сразу показала свою полезность в плане повышения эффективности, что должно позволить добиться экономии средств или вообще отказаться от ряда статей расходов, а также повысить производительность работы, в результате чего оперативные подразделения стали способны повысить отдачу от своей работы при неизменном кадровом составе. Например, на 75 процентов сократилось время подготовки финансовых отчетов, расходования в отчетности по запасам продовольствия сократились на 30 процентов, а точность прогнозов получения добровольных взносов повысилась на 25 процентов.

57. Прогнозируемые выгоды внедрения WINGS II с лихвой покрывают расходы по реализации этой системы в пересчете на шестилетний период амортизации. При полной стоимости проекта в 56,5 млн. долл. США, WINGS II позволит получать в масштабах всей ВПП ежегодную сметную экономию в 11,55 млн. долл. США<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> WFP/EB.A/2011/6-F/1: "Оценка полезности системы WINGS II".

**Рисунок 8: Годовая экономия от внедрения WINGS II покрывает первоначальные затраты на ее внедрение**



### Службы обеспечения: финансово-казначейское обеспечение

58. Для максимального повышения эффективности ВПП реализовала ряд реформ и инноваций в области финансово-казначейского обеспечения. Используя такие методы, как объединение денежных средств на едином счете и обмен валютных средств по наиболее выгодному курсу, ВПП более эффективно использует предоставленные Программе ресурсы доноров.

⇒ *Объединение денежных средств на едином счете*

59. ВПП хранит остатки денежных средств крупных страновых отделений и региональных бюро на единых централизованных банковских счетах, называемых "счета нулевого баланса" (СНБ). С помощью этих счетов страновые отделения имеют возможность ежедневно снимать средства исходя из прогнозов своих расходов. В настоящее время порядка 85 процентов перечислений денежных средств в страновые отделения осуществляется через СНБ, а к концу 2012 года планируется довести эту долю до 90 процентов<sup>7</sup>.

60. Объединение денежных средств на едином счете дает возможность отделениям работать в условиях меньших остатков денежных средств на счетах, что позволяет существенно снизить страновые риски, риски в связи с действиями контрагентов и валютные риски. Не имея доступа к такому СНБ, отделение на местах обычно держит денежные средства в объеме, необходимом для финансирования работы на две-три недели. Работая же через СНБ отделение, как правило, имеет кассовой наличности только на одну неделю. Система СНБ позволила ВПП сократить кассовые остатки в отделениях на местах примерно на 40 млн. долл. США и разместить эти средства на процентных централизованных счетах для работы с денежными рынками. За последние пять лет средняя прибыль, приносимая такой системой объединения денежных средств, составляла порядка 1,0 млн. долл. США в год.

<sup>7</sup> Остальные 10 процентов перечислений приходится на небольшие страновые отделения, где объемы перечислений не достаточно велики для того, чтобы оправдать использование СНБ.

⇒ *Обмен валютных средств по наиболее выгодному курсу*

61. Для оплаты местных подрядчиков ВПП конвертирует значительные объемы твердой валюты в местные валюты. В 2010 году было конвертировано 1,1 млрд. долл. США. Помимо обеспечения работы ВПП, эти финансовые потоки используются также для подпитки местных финансовых систем дефицитной твердой валютой.
62. С 2007 года ВПП прилагает усилия для обеспечения наилучшего обменного курса для конверсии на основе проведения торгов; при этом главное внимание уделяется операциям для обеспечения крупных расходов в местных валютах. Благодаря этому, в зависимости от конкретной валютной пары и страны операции, выигрыш по курсовой разнице составил от 0,1 до 0,5 процентов и более. Общая экономия для отделений на местах за счет обмена валютных средств по наиболее выгодному курсу оценивается в 2,5 млн. долл. США в год, а по одной из крупнейших операций ВПП – 0,9 млн. долл. США.
63. ВПП продолжает совершенствовать валютные операции с целью максимального повышения отдачи при конвертации донорских взносов в местные валюты. В 2011 году ВПП создает онлайновую платформу для валютных операций и централизует, там, где это целесообразно, валютные операции в штаб-квартире.

## ФОРМИРОВАНИЕ НАДЕЖНЫХ СИСТЕМ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

64. В одном из предшествующих разделов настоящего документа показано, как ВПП делает эффективность одним из компонентов основных оперативных процессов и стремится к инновациям по всему спектру деятельности. Эти примеры, конечно, приведены для примера.
65. В настоящем разделе доклада представлены взгляды Секретариата на те системные проблемы, которые необходимо решить, если мы хотим, чтобы организации системы ООН, такие, как ВПП, и впредь продолжали реализовывать экономию средств за счет повышения эффективности.
66. По мнению Секретариата, для обеспечения работы по повышению эффективности всех системы ООН необходимо обеспечить три важнейшие вещи:
  - надежную финансовую отчетность в качестве единой основы для полного и точного учета доходов, расходов, активов и пассивов организации, т.е. полную реализацию стандартов учета МСУГС;
  - комплексное планирование ресурсов: систему планирования ресурсов организации, охватывающую каждый аспект бизнес-процесса; и
  - действенные механизмы принятия решений: надежные процессы принятия решений, которые обеспечивают как стимулы для поиска путей повышения эффективности, так и ответственность за обеспечение выполнения таких решений.

### Надежная финансовая отчетность

⇒ МСУГС

67. Являясь первой организацией системы Организации Объединенных Наций, реализовавшей МСУГС, ВПП уже имеет данные за три года для сравнения использования средств, активов и пассивов. Это стало началом новой эпохи стандартизации финансового учета и отчетности по всей системе ООН, поскольку многие другие организации стали переходить на МСУГС.

68. Для внутреннего пользования и для представления Совету старших руководящих сотрудников готовятся квартальные финансовые отчеты. Необходима дополнительная работа по уточнению и совершенствованию анализа имеющихся в настоящее время финансовых данных, однако Секретариат уверен, что ВПП имеет все для этого необходимое. Более подробное обсуждение выгод, которые дает применение МСУГС, содержится в документе Исполнительного совета "Доклад Внешнего аудитора о выгодах, которые дает применение МСУГС: укрепление финансового руководства"<sup>8</sup>.

## Комплексное планирование ресурсов

⇒ *WINGS II*

69. Параллельная работа по внедрению МСУГС и разработке и реализации WINGS II привела к огромному росту объемов имеющихся данных и их полезности. Помимо прямого повышения эффективности, реализация WINGS II также оказала косвенное влияние на эффективность ВПП. Как отмечали внешние аудиторы ВПП, МСУГС и WINGS II "позволили ВПП получить более точную финансовую информацию, что способствовало улучшению руководства работой"<sup>8</sup>. Как главный источник точных, надежных данных, система WINGS II способствовала улучшению отчетности о показателях работы.

70. Система WINGS II позволила значительно расширить масштабы планирования ресурсов в ВПП, о чем свидетельствует доклад Внешнего аудитора о выгодах, которые дает применение МСУГС. Например, система WINGS II дает возможность ВПП быстрее получить данные по закупкам и материально-техническому обеспечению, дает более точную картину прогнозируемых взносов и служит единым источником данных по сотрудникам. И все же необходимо продолжить совершенствование системы, чтобы руководство организации могло осуществлять лучший надзор за операциями ВПП. К числу таких мероприятий относятся:

- Вспомогательная система осуществления материально-технического обеспечения (ЛЕСС), которая заменит автономную Систему обработки и анализа движения товаров (КОМПАС) SAP-системой логистических данных, которая полностью совместима с WINGS II и интегрирована с ней. Это даст возможность сформировать более оптимизированную инфраструктуру данных, а также улучшить управление инвентарными запасами, что позволит улучшить планирование, отчетность и рациональную организацию производственных процессов.
- Проект совершенствования контроля прохождения товаров по товаропроводящей цепи и отчетности представляет собой ряд инициатив, направленных на повышение наглядности движения и складирования товаров и по всей товаропроводящей цепи ВПП. В этом проекте задействованы уже существующие системы обработки данных ВПП с добавлением информации о

<sup>8</sup> "Доклад Внешнего аудитора о выгодах, которые дает применение МСУГС: укрепление финансового руководства" (WFP/EB.1/2010/6-E/1).

движении транспортных судов и отдельных партий товаров. Главным средством отчетности является интерактивная карта-схема товаропроводящей цепи, отражающая движение товаров в реальном масштабе времени. Руководители будут иметь возможность видеть в реальном масштабе времени, где находятся какие запасы и партии товаров.

- Система управления казначейскими операциями наделена дополнительными функциями за счет использования решений SAP. Она интегрирована с системами банковских операций, что позволит улучшить процедуры контроля и повысить эффективность управления казначейскими операциями, что должно обеспечить ежегодную отдачу в 2,0 млн. долл. США в виде более высокой рентабельности и более низких банковских сборов. Важно отметить, что Система электронных банковских операций и управления казначейскими операциями будет согласована с протоколами ДВВ с целью более широкого использования механизмов ДВВ.

### **Действенные механизмы принятия решений**

71. Эффективность невозможно обеспечить только за счет мощных информационных систем. Имеющуюся информацию необходимо интегрировать в структурно оформленную систему управления показателями работы, в основу которой должны быть заложены надежные процессы принятия решений.

⇒ *Управление показателями работы*

72. Представленная в 2010 году круговая диаграмма "Колесо показателей работы" отображает механизм управления показателями работы ВПП, который представляет собой совокупность концепции ВПП, стратегической задачи и ценностей, стратегического механизма получения результатов (SRF) и механизма обеспечения управления для получения конкретных результатов (MRF). Механизм управления показателями работы нацелен, главным образом, на управление в условиях рисков и определяет пять этапов процесса управления показателями работы: планирование, осуществление, измерение и мониторинг, обзор и отчетность, усвоение уроков и адаптацию. Этот механизм также представляет собой дорожную карту для постоянного совершенствования работы ВПП как на уровне отдельных подразделений, так и на общеорганизационном уровне, и способствует улучшению отчетности о результатах работы и принятию обоснованных решений на всех уровнях организации.

⇒ *Совет старших руководящих сотрудников*

73. В процессе планирования, выполнения, корректировки или широкого внедрения перемен в организации, руководителям ВПП необходимо будет принимать ключевые решения. Для обеспечения процесса принятия решений старшими руководящими сотрудниками, ВПП создала в 2011 году Совет старших руководящих сотрудников (ССРС). В состав ССРС входят наиболее высокопоставленные руководящие сотрудники ВПП; Совет собирается ежемесячно для обсуждения ключевых вопросов деятельности ВПП и принятия решений по ним. В частности, в последнее время обсуждались такие вопросы, как квартальные финансовые отчеты, корпоративные риски и смягчение их последствий, а также перспективное планирование и закупки товаров. ССРС дает возможность руководству ВПП принимать обоснованные продуманные решения, опираясь на единую для всех фактологическую базу.

## Реализация инициатив в области эффективности

74. ВПП занимается формированием ключевых опорных элементов, обеспечивающих реализацию инициатив в области повышения эффективности, и принимает на вооружение системный подход к реализации инициатив и измерения их результативности.
75. Инициатива "Нейтральная в отношении климата работа ВПП" демонстрирует, каким образом долгосрочная программа измерения результативности, фактологического анализа и структурно организованного принятия решений может способствовать повышению эффективности в стратегическом плане. В рамках этой инициативы ВПП начала отслеживать "след" парниковых газов (ПГ) с целью установления базового показателя по состоянию на 2008 год, по которому будут оцениваться данные последующих ежегодных обзоров. Исходя из общего понимания "следа парниковых газов ВПП" и основных определяющих его величину факторов, в 2010 году был добавлен новый показатель работы, отражающий изменение выбросов по сравнению с предшествующим периодом.
76. В 2011 году ВПП разработала стратегический план сокращения [выбросов] ПГ, в котором установлен целевой показатель сокращения выбросов к 2013 году на 7-13 процентов по сравнению с базовым периодом 2008 года. Эта стратегия направлена на обеспечение последовательного стратегического подхода, главный упор в котором сделан на практические рекомендации, имеющие значительный потенциал для сокращения выбросов. Стратегия определяет приоритетность мероприятий в рамках десяти крупнейших страновых операций, на которые приходится 69 процентов общего объема выбросов ВПП.
77. Инициативы в области сокращения выбросов будут частично финансироваться за счет внутриорганизационного углеродного налога на все транспортные средства ВПП, застрахованные ею. Ожидается, что этот Фонд энергоэффективности будет собирать 300 000 долл. США в год, причем страновые отделения также будут реализовывать сходные инициативы.
78. Инициатива "Нейтральная в отношении климата работа ВПП" представляется наглядным примером того, как следует реализовывать инициативы в области повышения эффективности в долгосрочном плане: продумать вопрос установления ясных исходных параметров; определить цели; разработать инициативы, направленные на достижение этих целей; и определить очередность реализации этих инициатив для получения максимальных результатов там, где они больше всего необходимы.

## ВЫВОДЫ

79. Эффективность неизменно является центральным элементом операций ВПП. Начиная с разработки основных процессов и заканчивая экспериментами с новыми методами работы, ВПП уделяет приоритетное внимание эффективности использования времени и финансовых средств для обеспечения того, чтобы продовольствие доставлялось получателям как можно быстрее и с наименьшими затратами. Признавая, что повышение эффективности – процесс постоянный, организация предпринимает шаги, направленные на усиление этого подхода к эффективности.
80. Как наглядно показывают такие инициативы, как "Нейтральная в отношении климата работа ВПП", Программа реализует механизм, позволяющий выработать

единое понимание исходной ситуации, установить измеримые показатели на перспективу, разрабатывать инициативы, направленные на достижение этих показателей, и, впоследствии, решать, какие инициативы реализовывать исходя из затрат на них и результатов. ВПП продолжит практику информирования доноров о ходе работ в области повышения эффективности в рамках Годового отчета о проделанной работе.

81. ВПП также носит свой вклад в повышение эффективности в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, используя для этого такие механизмы межучрежденческого сотрудничества, как Комитет высокого уровня по управлению (КВУУ). Являясь в настоящее время председательствующей в КВУУ организацией, ВПП участвует в межучрежденческом обмене опытом и обсуждении вопросов эффективности Организации Объединенных Наций.
82. Секретариат убежден, что как в ВПП, так и во всей системе Организации Объединенных Наций вопросы эффективности необходимо решать стратегически. Формируя более надежные внутриорганизационные системы для определения объемов расходов и использования ресурсов и отчетности по этим показателям, обеспечив эту деятельность надежными механизмами принятия решений, ВПП сохранит за собой передовые позиции в экономически эффективном оказании гуманитарной помощи и продолжит вносить свой вклад в повышение эффективности в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### НЕКОТОРЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ВПП В ОБЛАСТИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Ведущее подразделение	Название инициативы	Описание инициативы
Отдел отношений с правительствами стран-доноров (ERD)	Сотрудничество доноров	Использование денежных средств одного донора для оплаты стоимости транспортировки и распределения взноса другого донора натурой. Позволяет получать взносы натурой от стран, которые не имеют другой возможности внести свой вклад.
Отдел отношений с многосторонними организациями и НПО (ERM)	Рабочие партнерства НПО и правительства	Задействование НПО и правительства в качестве партнеров по осуществлению для снижения накладных расходов и рисков.
HR	Гибкая кадровая политика	Корректировка кадровой политики ВПП, чтобы должности в тех или иных местах службы обеспечивали необходимое сочетание навыков и знаний.
HR	Обзор работы Административно-функциональных кадровых служб (HROS)	Обзор существующих процессов с целью определения возможности их оптимизации.
HR	Разработка и запуск Системы управления обучением (СУО)	Система электронного обучения должна обеспечить мгновенный доступ к виртуальным учебным материалам по всему миру.
HR	Оптимизация политики найма.	Полномочия по утверждению решений о найме сотрудников категории специалистов на международной основе передаются руководителям более высокого уровня; продолжительность контрактов консультантов ограничивается шестью месяцами.
Оперативный департамент (OD) – Дубай	Разработка и запуск Глобальной программы аренды автомобилей (ГПАА).	Централизованная оптовая закупка легких транспортных средств и предоставление их страновым отделениям по договорам внутренней аренды.
ODE	Программа укрепления механизма готовности и принятия ответных мер (ПРЕП)	Общеорганизационные инициативы на протяжении трех лет, направленные на укрепление механизма готовности и принятия ответных мер.
Отдел информационных технологий (ODI)	Разработка и запуск системы КОМЕТ	Система ВПП для отслеживания данных по операциям в странах.
ODI	Разработка и запуск Единого центра обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям (ЕПИК)	Сведение воедино оперативной информации из разных источников и учреждений в единый информационный комплекс обеспечения механизма готовности и принятия ответных мер в гуманитарной области.
ODI	Разработка и запуск программы "Фуд линк"	Повышение пропускной способности ИТ-сетей ВПП.
ODI	Передача ИТ-услуг сторонним исполнителям	Передача вспомогательных ИТ-услуг провайдерам, предлагающим более выгодные цены.
ODI	Разработка и запуск единого банка данных "One Truth"	Стандартизация и централизация данных.
ODI	Разработка и запуск программы "ВПП коннект"	Модернизация по всей ВПП стационарных и мобильных коммуникационных систем.

Ведущее подразделение	Название инициативы	Описание инициативы
ODI	Разработка и запуск программы "WINGS II"	Внедрение программного приложения управления ресурсами предприятия SAP для повышения открытости и точности данных.
Отдел материально-технического обеспечения (ODL)	Совершенствование средств авиационного транспорта	Совершенствование системы контроля воздушного движения и топливной экономичности воздушных судов.
ODL	Службы отправки грузов ВПП	Организация транспортировки и разгрузки на основе проведения торгов с целью сокращения расходов.
ODL	Разработка и запуск Вспомогательной системы осуществления материально-технического обеспечения (ЛЕСС)	Замена прежней автономной системы КОМПАС SAP-системой логистических данных, которая полностью совместима с WINGS II и интегрирована с ней
ODL	Сокращение потерь после доставки продовольствия и возмещение расходов	Усилия, направленные на снижение потерь за счет улучшения условий хранения и перевозки, а также на снижение финансовых последствий таких потерь за счет возмещения расходов.
ODL	Партнеры высокой степени готовности	Партнеры поддерживают реестр сотрудников, услуг и оборудования для оперативного развертывания в интересах ВПП.
ODL	Проект ключевых показателей работы товаропроводящей цепи (KPI)	Внедрение ключевых показателей работы на всех этапах материально-технического обеспечения, что позволит единообразно определять показатели работы, анализировать тенденции и обеспечивать принятие решений.
ODL	Совершенствование контроля прохождения товаров по товаропроводящей цепи и отчетности	Инициативы, направленные на повышение наглядности движения и складирования товаров по всей товаропроводящей цепи ВПП.
Отдел управленческих услуг (ODM)	Реализация стратегии нейтральной в отношении климата работы ВПП	Разработка комплексной стратегии сокращения выбросов на протяжении нескольких лет.
Отдел закупок (ODP)	Работа совместной группы по закупкам в экспериментальном режиме	Совместное проведение ФАО, МФСР и ВПП тендеров на закупку товаров, работ и услуг для всех штаб-квартир этих организаций.
ODP	Оптимизация закупок товаров и услуг	Расширить практику заключения долгосрочных соглашений, заказов на закупку мелких партий и рассмотрения качества работы поставщиков с целью сокращения издержек.
ODP	Механизм закупок на принципах импортного паритета	Формально оформить процесс выбора наименее дешевого варианта закупки продовольствия у местных, региональных или международных поставщиков.
Программный отдел (ODX)	Инициатива денежных выплат в интересах перемен	Укрепление аналитического потенциала, формирование систем и обеспечение подконтрольности и подотчетности процессов в рамках всей программы работы ВПП с целью расширения масштабов распространения системы денежных выплат или ваучеров.
RM	Формирование Совета старших руководящих сотрудников	Совет старших руководящих сотрудников ВПП должен созываться ежемесячно для обсуждения важнейших вопросов работы и принятия решений по ним.
Бюджетно-программный отдел (RMB)	Расширение масштабов авансового финансирования	Использование прогнозов относительно взносов и потребностей в средствах для ускорения финансирования проектов и обеспечения массовых закупок заблаговременно.

<b>Ведущее подразделение</b>	<b>Название инициативы</b>	<b>Описание инициативы</b>
RMB	Разработка и запуск программы создания передовых запасов.	Заблаговременное создание запасов продовольствия для обеспечения более быстрой и надежной доставки.
Финансово-казначейский отдел (RMF)	Объединение денежных средств на едином счете	Централизованные СНБ для хранения остатков денежных средств страновых отделений и региональных бюро.
RMF	Обмен валютных средств по наиболее выгодному курсу	Проведение тендеров лучший валютный курс для общеорганизационных нужд ВПП и для нужд страновых отделений.
RMF	Разработка и запуск системы электронных банковских операций и управления казначейскими операциями	Улучшение оптимизации и автоматизации финансовых процессов в отделениях на местах, а также совершенствование системы управления казначейскими операциями для внутреннего управления оборотным капиталом.
Отдел управления показателями работы и отчетностью (RMF)	Внедрение МСУГС	Использование стандартных методов учета с целью обеспечения последовательности и ясности данных за разные годы.
RMP	"Колесо показателей работы" ВПП	Комплексный механизм управления показателями работы в ВПП.
СГП ООН	Склады гуманитарной помощи Организации Объединенных Наций	Система передовых складов оборудования, материалов и готовых к употреблению дополнительных продуктов питания для гуманитарных интервенций.

## СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ

ДВВ	денежные выплаты и ваучеры
КОМПАС	Система обработки и анализа движения товаров
КСС	кукурузно-соевая смесь
ПР	проект в области развития
ЧОП	чрезвычайные операции
ССРС	Совет старших руководящих сотрудников
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
МФЗ	Механизм форвардных закупок
ПГ	парниковый газ
ГПАА	Глобальная программа аренды автомобилей
ВКП	высококалорийное печенье
КВУУ	Комитет высокого уровня по управлению
ЛР	людские ресурсы
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
ССОМ	Счет срочных ответных мер
ИТ	информационные технологии
ЛЕСС	Вспомогательная система осуществления материально-технического обеспечения
СУО	Система управления обучением
МРФ	Механизм обеспечения управления для получения конкретных результатов
НПО	неправительственная организация
ОД	Оперативный департамент
ODE	Управление директора по чрезвычайным операциям
ODI	Отдел информационных технологий
ODL	Отдел материально-технического обеспечения
ODP	Отдел закупок
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ЗП	Закупки в целях прогресса
ПРЕП	Программа укрепления механизма готовности и принятия ответных мер
ДООПВ	длительная операция по оказанию помощи и восстановлению
RM	Департамент ресурсов, управления и отчетности
RMB	Бюджетно-программный отдел

---

RMF	Финансово-казначейский отдел
SRF	Механизм достижения стратегических результатов
СГВП ООН	Служба гуманитарных воздушных перевозок Организации Объединенных Наций
СГП ООН	Склад гуманитарной помощи Организации Объединенных Наций
МФОК	Механизм финансирования оборотного капитала
WINGS II	Информационная сеть и глобальная система ВПП II
СНБ	счет нулевого баланса