

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Исполнительный совет
Ежегодная сессия**

Рим, 3-6 июня 2014 года

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ, ФИНАНСАМИ И БЮДЖЕТОМ

**Вопрос 6 Повестки
дня**

Для одобрения

R

Распространение: ОБЩЕЕ

WFP/EB.A/2014/6-D/1

6 мая 2014 года

ОРИГИНАЛ: АНГЛИЙСКИЙ

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ

**Реструктуризация системы
финансирования оборотного капитала**

Настоящий документ издан в ограниченном количестве экземпляров. С документами
Исполнительного совета можно ознакомиться на сайте ВПП
(<http://executiveboard.wfp.org>).

ПРИМЕЧАНИЕ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Настоящий документ представлен Исполнительному совету для одобрения.

Секретариат предлагает членам Совета, у которых могут возникнуть вопросы технического характера в отношении данного документа, обращаться к указанным ниже координаторам из числа персонала ВПП, предпочтительно заблаговременно до начала сессии Совета.

Заместитель Исполнительного
Директора и Главный Финансовый
Директор, ДУРО*: г-н М. Джуinea тел.: 066513-2885

Исполняющий обязанности Директора, г-н Р. ван дер Зее тел.: 066513-2544
ОФК**:

По всем вопросам, касающимся распространения документации Исполнительного совета, следует обращаться в Отдел обслуживания конференций.
(тел.: 066513-2645).

* Департамент управления ресурсами и отчетности (ДРБУ)

** Отдел финансов и казначейства

(тел.: 066513-2645).

РЕЗЮМЕ ДОКЛАДА

Предыдущая стадия оценки финансовой системы, завершенная в ноябре 2013 г., позволила отразить в финансовой структуре ВПП целый ряд инструментов оказания продовольственной помощи, введенных в практику организации: поставки продовольствия, трансферты денежных средств и чеков, а также развитие потенциальных возможностей. Следующая стадия проведения оценки финансовой системы (2014–2016 гг.) явится продолжением деятельности ВПП по формированию финансовых систем, которые «адекватны поставленным целям» и согласованы с требованиями ВПП, касающимся проведения операций. В докладе делается акцент на трех компонентах, целью которых является: i) повышение предсказуемости состояния ресурсов; ii) повышение гибкости системы с помощью анализа структуры управления фондами ВПП; а также iii) совершенствование ответственности за планирование и управления затратами.

В связи с первым компонентом проведенной оценки финансовой системы настоящий документ содержит анализ действующей структуры Системы финансирования оборотного капитала. Система была создана в 2005 году для осуществления авансовых платежей по операциям на основе прогнозируемых донорских взносов и для снижения времени оказания продовольственной помощи бенефициарам. За прошедший период масштаб действия Системы финансирования оборотного капитала был расширен и в настоящее время она поддерживает три самостоятельных финансовых инструмента: i) внутреннее кредитование проектных операций посредством традиционного авансового финансирования; ii) управление глобальными сырьевыми ресурсами посредством механизма форвардных закупок; а также iii) финансирование корпоративных услуг.

Текущий максимальный объем Системы финансирования оборотного капитала составляет 607 млн. долл. США, и для снижения факторов риска она поддерживается операционным резервом, равным 101 млн. долл. США (то есть с помощью коэффициента финансового рычага, значение которого равно 6 к 1). В своем текущем состоянии традиционное авансовое финансирование проектов и корпоративных услуг имеют общий максимальный лимит, равный 257 млн. долл. США, в то время как для механизма форвардных закупок предусмотрен предельный объем, равный 350 млн. долл. США.

Высокий спрос на авансирование операций обуславливает дополнительную актуальность и крайнюю необходимость проведенной оценки и предлагаемой реструктуризации Системы финансирования оборотного капитала ВПП. В течение последнего года ВПП отреагировала на многочисленные чрезвычайные корпоративные ситуации 3-го уровня, включая Сирийский кризис, тайфун на Филиппинах и предоставление неотложной помощи для оказавшегося в зоне конфликта населения Южного Судана и Центральной Африканской Республики. Действующая структура не способна обеспечить достаточной гибкости, которая требуется для ВПП в целях экономичного и эффективного реагирования на новые чрезвычайные ситуации и другие

операции в рамках ежегодной программы работ.

В целях максимального использования и повышения эффективности инструментов авансового финансирования Секретариат предлагает выделить Механизм форвардных закупок (с дальнейшим переименованием в Фонд управления глобальными сырьевыми ресурсами) и авансирование корпоративных услуг от Системы финансирования оборотных средств. Кроме того, средства осуществления форвардных закупок сырья связаны с минимальным риском, поскольку форвардные закупки предполагают своп активов, при котором денежные средства обмениваются на продовольственное сырье. Финансирование корпоративных услуг также поддерживается активами или основано на схемах погашения кредита, вследствие чего связано с минимальными сопутствующими рисками. Секретариат предлагает создать небольшой резерв для управления непредвиденными потерями от форвардных закупок, которые не могут быть покрыты за счет страхования, а также использовать Компенсационный счет Бюджета административных услуг и поддержки Программы в качестве крайней меры финансовой безопасности в случае чрезвычайных потерь, понесенных в результате финансирования корпоративных услуг.

Выделение указанных инструментов как самостоятельных позволит сохранить подход ВПП к управлению оборотным капиталом, основанный на низкой степени риска. Предлагаемый пересмотр Системы финансирования оборотным капиталом и операционного резерва позволит также повысить уровень прозрачности для каждого из основополагающих финансовых инструментов и, наряду с этим, усилить потенциал организации для расширения проектного кредитования.

ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ*

Совет принял к сведению документ «Оценка финансовой системы» (WFP/EB.A/2014/6-D/1), полагаясь на выводы внешних экспертов, рецензировавших Систему финансирования оборотного капитала ВПП, а также на предстоящий совещательный процесс с Секретаритом. Совет:

- i) приветствует комплексный подход к оценке финансовой системы;
- ii) одобряет отделение Механизма форвардной закупки и авансирований корпоративных услуг от Системы финансирования оборотного капитала;
- iii) одобряет создание резерва для Фонда управления глобальными сырьевыми ресурсами и трансфер в объеме 6 млн. долл. США из операционного резерва во вновь созданный резервный Фонд управления глобальными сырьевыми ресурсами;
- iv) одобряет максимальный объем Системы финансирования оборотного капитала в размере 570 млн. долл. США для использования в целях внутреннего кредитования проектных операций;
- v) одобряет максимальный лимит Фонда управления глобальными сырьевыми ресурсами в объеме 350 млн. долл. США ;
- vi) одобряет максимальный размер авансовых платежей за корпоративные услуги на 2014 год в объеме 70 млн. долл. США и готов регулярно пересматривать указанный размер в рамках будущих Планов управления;
- vii) учитывает намерение использовать Компенсационный счет Бюджета административных услуг и поддержки Программы в качестве резерва последней инстанции для авансирования корпоративных услуг; а также
- viii) приветствует дальнейшее обсуждение Оценки финансовой системы в том виде, в какой она изложена в настоящем документе.

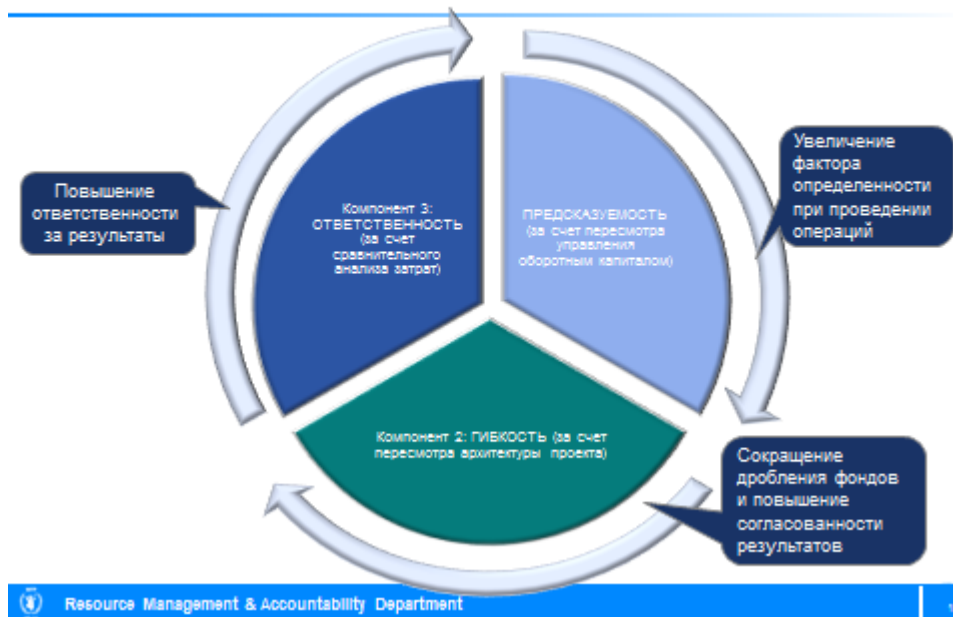
* Настоящее решение является проектом. Подробнее о заключительном решении, принятом Советом, см. в документе «Решения и рекомендации», который будет издан в конце работы сессии.

ВВЕДЕНИЕ

1. Предыдущая стадия проведения оценки финансовой системы была предпринята при поддержке Совета¹ с целью гарантии того, что финансовая архитектура ВПП способна полностью поддерживать Стратегические планы текущего и будущего периодов, включая новые способы операционной деятельности, такие, как трансферты денежных средств и чеков, а также деятельность по целевому развитию потенциала. Эта стадия была завершена к концу 2013 года, обновив представление о структуре проектов ВПП и модели финансирования прямых вспомогательных затрат (DSC). Это способствовало совершенствованию планирования, управления и осуществлению ВПП операций по оказанию продовольственной помощи с использованием трех высокоранговых категорий: трансферты продовольствия, денежных средств и чеков, а также развитию потенциала. Подобная деятельность позволит повысить прозрачность ВПП в части финансового управления, а также послужит основой для наделения сотрудников организации навыками осуществления деятельности с повышенной ответственностью за результаты.
2. Следующая стадия проведения оценки финансовой системы является продолжением деятельности ВПП по формированию финансовых систем, которые «адекватны поставленным целям» и согласуются с инициативой Исполнительного Директора по организационному укреплению ВПП. Оценка состоит из следующих трех компонентов:
 - Компонент 1: Увеличение предсказуемости ресурсов, предназначенных для страновых отделений;
 - Компонент 2: Повышение гибкости с помощью анализа и оптимизации структуры управления фондами ВПП;
 - Компонент 3: Повышение ответственности за планирование и управление затратами за счет разработки механизма и инструментов сравнительного анализа затрат в страновых отделениях.

¹ «Альтернативные оценки финансовой системы» WFP/EB.A/2010/6-E/1

Диаграмма 1: Компоненты оценки финансовой системы



3. ВПП стремится совершенствовать общие методы управления и эффективность использования своих ресурсов посредством различных компонентов, выявленных в ходе оценки. Предлагаемая деятельность включает:
- В рамках Компонента 1 (предсказуемость), анализ системы финансирования оборотного капитала (СФОК) с целью достижения более высокой предсказуемости ресурсов для страновых отделений ВПП, что позволит улучшить планирование и эффективность результатов.
 - В рамках Компонента 2 (гибкость), проведение комплексной оценки структуры управления фондами ВПП в целях:
 - i) выявления недостатков и проблем в действующей системе;
 - ii) оценки возможностей повышения гибкости управления ресурсами; а также
 - iii) выполнения решений, которые улучшают операционное планирование и управление ресурсами, в то же время укрепляя интегрированные платформы ВПП для финансового управления, отчетности и анализа.
 - В рамках Компонента 3 (ответственность), разработка механизма проведения сравнительного анализа затрат для обеспечения страновых отделений ВПП средствами оценки данных и основными показателями деятельности, что повысит ответственность за управление операциями и послужит базой для совершенствования качества данных и их точности; разработка управленческого инструментария с опорой на существующие корпоративные платформы повысит уровень планирования и ответственности за результаты.
4. Оценка финансовой системы послужит укреплению финансовой структуры ВПП и ее согласованности с операционными требованиями в целях максимальной оптимизации учета ресурсов ВПП. Оценка также является позицией для ВПП, на

основе которой будет совершенствоваться сопоставимость показателей стоимости среди организаций-посредников Объединенных Наций в связи с анализом проектной архитектуры и в соответствии с рекомендациями документа «Комплексная оценка политики операционной деятельности ООН за 4 года» (QCPR) для выявления стоимости гармонизации.

5. В настоящем документе делается акцент на первом из указанных компонентов СФОК и аргументируется важность принятия СФОК ВПП для экономичного и эффективного использования и поддержки операций ВПП. Дополнительные компоненты оценки финансовой системы, описанные выше, будут представлены на более позднем этапе и находятся в зависимости от наличия ресурсов.

КРАТКОЕ ПИСАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА ВПП

6. СФОК была создана в 2005 году² для авансирования средств под проектные операции на основе прогнозируемых донорский взносов. Система используется для сокращения времени, необходимого для оказания продовольственной помощи бенефициарам. Со временем масштаб действия СФОК расширился и в настоящее время система поддерживает: i) внутреннее кредитование проектных операций с помощью традиционного авансового финансирования; ii) управление глобальными сырьевыми ресурсам посредством механизма форвардных закупок; а также iii) финансирование корпоративных услуг.
7. Текущий максимальный объем СФОК составляет 607 млн. долл. США, и для снижения факторов риска она поддерживается операционным резервом, равным 101 млн. долл. США (то есть с помощью коэффициента финансового рычага, значение которого равно 6 к 1). В своем текущем состоянии традиционное авансовое финансирование проектов и корпоративных услуг имеют общий максимальный лимит, равный 257 млн. долл. США, в то время как для механизма форвардных закупок (МФЗ) предусмотрен предельный объем, равный 350 млн. долл. США.
8. В 2014 году на Первой регулярной сессии Исполнительного совета и в ходе неофициальных консультаций обсуждались предложения по максимальному повышению эффективности СФОК как часть продолжающегося совещательного процесса с целью повышения стоимости денег за счет повышения фактора определенности финансирования операций ВПП. Совет выразил свою полную поддержку проведенной оценке и запросил дополнительную информацию, включая информацию о сопутствующих рисках.
9. Для поддержки ответа руководства ВПП на просьбу Совета по дальнейшей разработке и анализу СФОК и предложений о предстоящем пути развития, Бостонская консультативная группа провела внешнюю оценку СФОК на безвозмездной основе. В докладе о проведенной оценке подчеркивается, что существующая модель авансового финансирования обслуживает три самостоятельных финансовых требования: внутривидовое кредитование, управление глобальными сырьевыми ресурсами и финансирование корпоративных услуг, каждое из которых имеет отличные друг от друга и несвязанные между собой риски. На Диаграмме 2 представлена схема существующей системы авансового финансирования ВПП в рамках СФОК и Счет неотложного реагирования.

² WFP/EB.1/2005/5-C.

Диаграмма 2: Существующая система внутреннего кредитования ВПП



10. Действующий максимальный лимит СФОК составляет 607 млн. долл. США. В настоящее время расходы на традиционное авансовое финансирование и корпоративные услуги составляют 257 млн. долл. США, при этом 350 млн. долл. США выделены как целевые средства для МФЗ. Секретариат предлагает модифицировать структуру Системы финансирования оборотного капитала следующим образом:

- Переместить инструменты МФЗ и корпоративных услуг из СФОК;
- Ассигновать 6 млн. долл. США из операционного резерва, составляющего в настоящее время 101 млн. долл. США, на создание резерва целевого назначения МФЗ (который будет называться Резервный Фонд управления глобальными сырьевыми ресурсами) в целях снижения потерь продовольственных товаров;
- Установить максимальный объем в 350 млн. долл. США для МФЗ, который будет переименован в Фонд управления глобальными сырьевыми ресурсами;
- Установить максимальный объем финансирования корпоративных услуг в размере 70 млн. долл. США, подлежащий ежегодному пересмотру как составная часть Плана управления;
- Установить максимальный объем внутрипроектного кредитования операций в размере 570 млн. долл. США, который будет поддерживаться за счет суммы 95 млн. долл. США, оставшейся в операционном резерве (то есть при сохранении действующего коэффициента финансового рычага в соотношении 6:1).

11. В последующих разделах представлены выводы руководства ВПП и анализ СФОК, выполненный Бостонской консультативной группой, а также приводится дополнительная оценка и подтверждения рисков, характерных для каждого инструмента, описываются меры по снижению риска, используемые на практике и позволяющие содействовать выполнению проекта решений для максимального повышения экономичности и эффективности указанных инструментов в ходе деятельности ВПП.

АНАЛИЗ ВНУТРИПРОЕКТНОГО КРЕДИТОВАНИЯ ОПЕРАЦИЙ ВПП

Краткое описание

12. Инструменты внутреннего финансирования ВПП являются основными для решения проблем, которые стоят перед ВПП как добровольно финансируемой организацией. Традиционное авансовое финансирование в рамках СФОК обеспечивает повышенную предсказуемость операций ВПП, позволяющую управлять ресурсами посредством содействия кредитованию проектов в сроки, более ранние, чем будут подтверждены донорские взносы. Поскольку взносы поступают в организацию, это гарантирует возмещение и обращение операционного авансирования. Гарантией для авансов служит операционный резерв, который является фактором финансовой безопасности последней инстанции в том случае, если операционный аванс не может быть возмещен за счет донорских взносов.
13. Прогнозные расчеты классифицируются по степени вероятности на высоковероятные, средневероятные или низковероятные в зависимости от неофициальных и официальных уведомлений доноров, политических событий в странах-донорах, а также тенденций донорского финансирования. В настоящее время лишь прогнозы, вероятность реализации которых оценивается как средняя или высокая, могут рассматриваться в качестве залогового обеспечения для авансового финансирования. Как только прогноз классифицирован и одобрен для финансирования, запросы на авансирование могут быть выполнены из расчета 50 процентов для средневероятных прогнозов или 75 процентов для высоковероятных прогнозов после получения и тщательной проверки таких запросов. Операционный авансовый платеж возмещается после того подтверждения поступившего донорского взноса.
14. В настоящее время максимальный объем традиционного авансового финансирования составляет 207 млн. долл. США, что приблизительно на 45 процентов ниже аналогичного показателя 2010 года. Основной причиной сокращения средств явилось целевое отчисление в объеме 150 млн. долл. США из СФОК в 2010 году для расширения объема МФЗ. За период с 2005 года объем авансированных средств составил примерно 3 млрд. долл. США.
15. В период с середины 2013 года до середины 2014 года высокие уровни спроса на внутрипроектное кредитование сдерживались возможностями ВПП предоставлять традиционное авансовое финансирование для проектов. При современной действующей структуре СФОК неосвоенные средства проектного кредитования за указанный период редко превышали сумму в 50 млн. долл. США. В течение рассматриваемого периода ВПП отреагировала на многочисленные чрезвычайные корпоративные ситуации 3-го уровня, включая Сирийский кризис, тайфун на Филиппинах и предоставление неотложной помощи для оказавшегося в зоне конфликта населения Южного Судана и Центральной Африканской Республики.

Действующая структура СФОК не способна обеспечить достаточной гибкости, которая требуется для ВПП в целях экономичного и эффективного реагирования на новые чрезвычайные ситуации и оказание содействия в других операциях в рамках ежегодной программы работ.

Управление рисками

16. Основным риском, связанным с традиционным авансовым финансированием, является снижение стоимости или нереализованность прогнозируемого взноса.
17. Процесс утверждения проектного кредитования в ВВП основан на всестороннем анализе, что позволяет снизить финансовые риски. Каждый прогноз составляется тщательно с тем, чтобы классифицировать возможный взнос по степени вероятности как высоко-, средне- или низковероятный.
18. В случае если прогнозируемый взнос не реализовался или реализован лишь частично, существуют защитные меры. Новые реализованные прогнозы могут использоваться для возмещения аванса, предоставленного конкретному проекту.
19. Для компенсации операционного аванса могут использоваться средства из операционного резерва в качестве меры финансовой безопасности последней инстанции.

Подход ВПП к проектному кредитованию, основанный на низкой степени риска

20. Тщательное изучение механизмов финансирования, используемых ВПП, была предпринята Бостонской консультационной группой (BCG) с целью оценивания современной практики проектного кредитования. Группа пришла к выводу о том, что текущее кредитование осуществляется при крайне низкой степени риска. Был установлен лишь один случай невыплаченного кредита в сумме 5,9 млн. долл. США за весь период существования механизма проектного кредитования, начиная с 2004 года³.
21. Для более полного понимания уровня и стоимости реализованных взносов был предпринят анализ спрогнозированных в 2013 году взносов. Большая часть спрогнозированных взносов были реализованы на уровне свыше 80 процентов (Диаграмма 3), независимо от степени вероятности расчетных прогнозов – высокого, среднего или низкого. Дальнейший анализ показал, что от 2 до 7 процентов всех спрогнозированных взносов были реализованы по стоимости, составившей менее 80 процентов от исходной расчетной стоимости, в то время как от 3 до 7 процентов всех спрогнозированных взносов реализованы не были.

³ В 2005 году операция по оказанию длительной помощи и восстановлению, проводившаяся в Демократической Республике Конго в рамках проектного кредитования в объеме 5,9 млн. долл. США, не была возмещена.

Диаграмма 3: Уровень реализации прогнозов донорских взносов



Revised slide for Boardpage 402.ppt

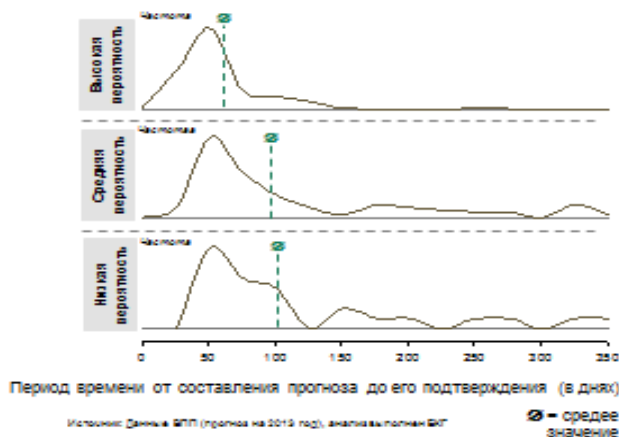
THE BOSTON CONSULTING GROUP

Draft—for discussion only

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

22. Принципиальное отличие между прогнозами состоит в том, что высоковероятные взносы реализуются в среднем в течение 58 дней со дня составления прогноза (Диаграмма 4). Средневероятные и низковероятные взносы реализуются в течение более длительного периода времени, приблизительно составляющего 100 дней со дня составления прогноза.

Диаграмма 4: Среднее время подтверждения прогноза: от расчета до даты подтверждения



Revised slide for Boardpage 402.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Draft—for discussion only

1

Copyright © 2014 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

23. В 2013 году приблизительно 43 процента общего количества взносов в ВПП были спрогнозированы как высоковероятные (20 процентов), средневероятные (15 процентов) или низковероятные (8 процентов); при этом другие виды взносов, такие как поддержка в натуральной форме, многосторонние косвенные и непрогнозируемые взносы составили 57 процентов. Доля высоко- и средневероятных взносов, отобранных для проектного кредитования, составила 75 процентов и 50 процентов (соответственно), и приблизительно 22 процента⁴ от взносов, сделанных в 2013 году, были отобраны для авансирования ранее, чем поступили официальные подтверждения доноров о внесении взносов.
24. Бостонская консультационная группа также отметила консервативный подход ВПП к определению кредитной нагрузки для операционного резерва. Анализ выявил, что текущее значение коэффициента финансового рычага 6:1 могло бы быть поднято до 10:1. Однако руководство ВПП пришло к заключению, что более консервативное соотношение и, соответственно, более высокий операционный резерв, согласующийся с текущим значением коэффициента финансового рычага 6:1, послужит в обозримой перспективе более разумной мерой финансовой безопасности для внутривыгодного кредитования операций.
25. С учетом характера низко-, средне- и высоковероятных прогнозных показателей, описанных выше, оценка внешних экспертов содержит рекомендацию, с которой согласно руководство ВПП, о том, что проектное кредитование могло бы быть расширено посредством изначального увеличения кредитов против прогнозных расчетов вплоть до среднего значения, составляющего 80 процентов, для всех категорий прогнозируемых взносов.
26. В то время как в оценке внешних экспертов содержится рекомендация, согласно которой максимальный объем внутреннего кредитования в размере 600 млн. долл. США позволит более полно удовлетворить потребности проектов в более предсказуемом финансировании, руководство ВПП пришло к заключению о том, что более консервативный лимит кредитования в размере 570 млн. долл. США позволит в обозримом будущем оптимизировать эффективность операций, с одной стороны, и управление кредитным риском, с другой стороны. Более того, руководство ВПП рекомендует, чтобы подобное внутреннее кредитование поддерживалось операционным резервом, равным 95,2 млн. долл. США (то есть согласно текущему значению коэффициента финансового рычага 6:1). Руководство ВПП продолжить проводить более динамичные меры по управлению рисками и совершенствованию механизмов прогнозирования с целью расширения масштаба и размера внутривыгодного кредитования до уровней, рекомендованных Бостонской консультативной группой.

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫМИ СЫРЬЕВЫМИ РЕСУРСАМИ

Краткий обзор

27. Механизм форвардных закупок, используемый ВПП как инструмент управления глобальными сырьевыми ресурсами, был создан в рамках СФОК в виде специального счета, позволяющего отражать закупки продовольствия ранее, чем

⁴ Около 10 процентов прогнозируемых взносов – величина, непригодная для включения в традиционное авансовое финансирование вследствие ограничений, установленных для доноров.

поступят запросы на него от проектов⁵. ВПП поддерживает товарные запасы продовольствия в виде непрерывно функционирующих каналов поставок в предварительно определенные географические зоны, что сокращает сроки ожидания поставок. Пополнение товарных запасов производится на основе прогнозов, составляемых с учетом динамики агрегированных показателей по трендам и ресурсам. Использование МФЗ сырьевой продукции позволило в 2013 году снизить время ожидания поставок в среднем на два с половиной месяца, что приблизительно составляет 75 процентов общего срока выполнения заказов на поставку продовольствия.

28. В 2013 году было закуплено примерно 955 000 мегатонн продовольствия посредством данного подхода. Более 30 страновых отделений закупили 873 000 мегатонн сырья из созданных посредством МФЗ товарных запасов, что в среднем позволило поддерживать объем поставок в течение всего года на уровне 342 000 мегатонн.

Управление рисками

29. Проведенная внешними экспертами оценка позволила идентифицировать финансовые риски, связанные с управлением глобальными сырьевыми рынками как компонентом СФОК. Следующие два вида риска рассматриваются как основные:

- риск приобретения продовольствия в объеме, превышающем спрос, а также
- другие операционные факторы, включая риск порчи сырья/истечения срока использования, негативные погодные условия, зараженность продуктов, неадекватное качество и т.п.

30. В проведенном анализе отмечалось, что в последние годы была усовершенствована техника прогнозирования и планирования спроса благодаря внедрению прогрессивных инструментов управления глобальными каналами распределения и реализации единой общепромышленной системы прогнозирования и планирования, которая встроена в Информационную сеть и глобальную систему II ВПП (WINGS II) (SAP). Благодаря названным усовершенствованиям и консультациям с отраслевыми экспертами, ВПП удалось поддерживать сбалансированность объемов форвардных закупок продовольствия с реальным спросом. Прогнозирование спроса в рамках ВПП, которое осуществляется на уровне агрегированных показателей, позволяет также компенсировать существующие расхождения, характерные для требований к качеству продовольствия и для условий финансирования на уровне проектов, которые реализуют конкретные страновые отделения.

31. В отношении операционных рисков Бостонская консультативная группа пришла к заключению о том, что минимизация операционных потерь может быть достигнута в результате обеспечения высокого качества хранения, комплексного решения вопросов транспортировки и гарантий качества, закрепленных в положениях договоров поставки продовольствия.

32. За период 2011–2014 гг. потери сырьевых запасов, созданных на основе МФЗ, из-за операционных рисков составили небольшой процент от общего объема закупок, выполненных по схеме форвардных закупок. В течение указанного периода общий объем застрахованных потерь продовольствия, закупленного посредством МФЗ, не

⁵ Согласно информации, содержащейся в WFP/EB.1/2014/4-A/1.

- превысил 0,1 процента в год, или 2 055 мегатонн. Объем незастрахованных потерь составил менее 0,3 процентов, или 6 033 мегатонн.
33. Потери продовольственного сырья, понесенные в ходе применения МФЗ, не являются следствием неадекватного планирования экономического спроса за указанный период. Бостонская консультативная группа пришла к выводу о том, что в ВПП налажена адекватная практика управления спросом, включая точное планирование показателей спроса, основанное на инструментах и ресурсах управления глобальными каналами распределения.
 34. ВПП также использует систему самострахования для защиты от потерь продовольствия вследствие повреждения, порчи (испорченная продукция) или краж/хищений, по которым предусмотрено страховое покрытие потоков вплоть до пункта пересечения границы страны. Таким образом, большая часть рисков МФЗ связана с операционными факторами и имеет покрытие в виде самострахования. В анализе содержатся рекомендации в отношении того, что самострахование товарно-сырьевых запасов ВПП, сформированных посредством МФЗ, следует расширить. Это позволит обеспечить более полный охват застрахованной сырьевой продукции и снижение всех видов риска, связанных со схемой управления этим оборотным капиталом. Это обеспечит страховое покрытие сырьевой продукции на все случаи либо посредством внешнего страхования (поставщик, перевозчик), либо самострахования и, соответственно, устранил необходимость в создании резерва для покрытия понесенных потерь.
 35. В настоящее время в ВПП осуществляется глобальный пересмотр политики самострахования. Подобный комплексный анализ направлен на упорядочивание всех видов полисов самострахования по всем операциям, осуществляемым в рамках ВПП для усиления мер снижения рисков; отдельно будет проанализирована политика самострахования для МФЗ.
 36. Результатом приобретения сырьевых товаров по схеме МФЗ можно считать своп активов, при котором денежные средства обмениваются на продовольственное сырье. Закупки осуществляются с использованием доступных для ВПП корпоративных ресурсов ВПП (денежные средства), которые переводятся в оплату материального актива, пока продовольствие не будет «продано» страновому отделению. Вслед за проведением «продажи» для проекта, денежные средства пополняются, что обеспечивает оборачиваемость фондов.
 37. Секретариат согласен с выводами Бостонской консультативной группы о том, что использование МФЗ может вызвать незначительные по своей значимости проблемы в силу достаточной отлаженности действующих механизмов снижения риска. Вместе с тем, самострахование не позволяет охватить все потенциальные потери. Вследствие этого, Секретариат предлагает отделить МФЗ от СФОК и создать целевой резервный Фонд управления глобальными сырьевыми ресурсами в объеме 6 млн. долл. США, который будет служить дополнительной мерой финансовой безопасности в случае потерь, которые могут не входить в страховое покрытие. Целевой резервный фонд будет финансироваться за счет средств операционного резерва.
 38. Максимальный объем Фонд управления глобальными сырьевыми ресурсами будет поддерживаться на уровне 350 млн. долл. США при регулярном анализе ситуации в соответствии с действующими требованиями и в консультациях с Советом.

АНАЛИЗ ФИНАНСИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УСЛУГ

Краткое описание

39. Механизм финансирования корпоративных услуг в рамках СФОК позволяет ВПП осуществлять корпоративные инициативы более крупного масштаба, которые повышают эффективность и экономию затрат за отдельно взятый период времени. Инвестиции в корпоративные услуги возвращаются в виде размещения финансирования корпоративных услуг посредством использования таких услуг, в которых окупаемость затрат или оплата услуг реализуются в целях возмещения затрат.
40. В рамках корпоративных услуг существует три разных типа финансирования:
- i) Глобальная программа транспортного лизинга (GVLP), которая фактически является возобновляемой кредитной линией;
 - ii) Фонд финансового планирования капитальных вложений, который позволяет осуществлять крупные долгосрочные инвестиции, такие, как Система поддержки логистического обеспечения (LESS); а также
 - iii) платное оказание услуг, включая авансовые платежи за информационно-технологические (ИТ) услуги и обеспечение безопасности персонала, которые обычно окупаются в течение одного года.

Управление рисками

41. К рискам, выявленным в связи с авансовым финансированием корпоративных услуг, относятся следующие:
- утеря активов;
 - нереализованные долгосрочные выгоды; а также
 - ограниченное финансирование на уровне проекта, приводящее к неспособности обеспечить механизмы окупаемости затрат.
42. Фактор риска в проектах по корпоративным услугам низок, поскольку вся современная практика оказания услуг основана на использовании схем окупаемости затрат. ВПП стремится снизить риски, связанные с Глобальной программой транспортного лизинга (GVLP), посредством системы самострахования (SIS). При лизинге любого транспортного средства в рамках GVLP в отдельно взятом страновом отделении счет за услугу самострахования автоматически выписывается с учетом страхования. Страховые выплаты по SIS направляются на возмещение ущерба, нанесенного транспортным средствам, и компенсацию административных издержек.
43. Выгоды будущих периодов по всем долгосрочным инвестициям, оплаченным в авансовом порядке, являются частью Фонда финансового планирования капитальных вложений и подлежат тщательному анализу, после которого устанавливается надлежащая методология расчета коэффициента окупаемости. Для этого нового механизма предусмотрены не реализованные на текущий момент средства объемом 6,7 млн. долл. США и налаженная система обеспечения окупаемости затрат, что позволит уже в ближайшем будущем начать получение средств в порядке возврата затрат на инвестиции.

44. Средства авансовых трансфертов на другие специальные счета также возмещаются посредством ежеквартальных и ежегодных схем окупаемости и построены на схожей модели, применимой к Фонду финансового планирования капитальных вложений. На сегодняшний день ВПП не имеет задолженностей по авансовым платежам, совершенным на развитие ИТ и обеспечение безопасности персонала.
45. Деятельность по финансированию корпоративных услуг осуществляется на условиях гарантии под корпоративные активы или окупаемые схемы затрат, поэтому, учитывая низкий уровень риска корпоративных услуг, в оценке внешних экспертов указано на отсутствие обязательности создания целевого резерва для данного инструмента финансирования.
46. Таким образом, Секретариат предлагает выделить деятельность по финансированию корпоративных услуг из структуры СФОК и установить предельную сумму в размере 70 млн. долл. США на основе текущего масштаба финансирования трех видов корпоративных услуг, подлежащих ежегодному пересмотру. Установлен тщательный мониторинг показателей соблюдения графика компенсационных выплат, который предлагается включить как составную часть процесса составления Плана управления в консультации с Советом.
47. В маловероятном случае, при котором понесенные затраты не могут быть возмещены,⁶ предлагается использовать в качестве меры финансовой безопасности последней инстанции компенсационный счет Бюджета административных услуг и поддержки Программы (PSAEA), который является резервным и доступным для финансирования деятельности, одобренной Советом. Подобная мера будет рассматриваться как чрезвычайная, и Секретариат будет стремиться получить разрешение у Совета на подобную компенсационную выплату

Выводы

48. На основе сформулированных внешними экспертами выводов Секретариат предлагает принять проект решения для совершенствования экономичности, эффективности и прозрачности инструментов авансового финансирования и оборотного капитала, что, в частности, позволит максимально развить потенциал проектного кредитования в целях обеспечения своевременных и достаточных ресурсов для осуществления операций ВПП ранее, чем будет сделан подтвержденный взнос. Предлагаемая структура приводится на Диаграмме 5 ниже.

⁶ Бюджет административных услуг и поддержки Программы (PSA), кратко изложенный в документе WFP/EB.A/2006/6-C/1 и актуализированный в документе WFP/EB.A/2011/6-A/1, состоит из косвенных вспомогательных расходов (ISC), доходов от операций по одобренному/утвержденным затратам PSA. В конце года профицит доходов ISC над расходами PSA переводится трансфертом на Компенсационный счет PSA в целях создания резерва для финансирования деятельности, одобренной Исполнительным советом. Практика использования средств на указанном счете обычно ограничена до вспомогательных затрат, включая затраты на капитальное строительство и развитие потенциала, либо переводится трансфертом на Счет неотложного реагирования.

Диаграмма 5. Действующая и предлагаемая структура механизмов финансирования оборотного капитала ВПП



49. Секретариат в консультациях и в координации с Советом стремится поддерживать консервативный подход к проектному кредитованию и управлению внутрипроектным кредитованием, а также к корпоративным инструментам управления сырьевыми ресурсами.
50. Секретариат продолжит консультации с Советом, а также предоставление актуальной информации об Оценке системы финансирования в официальном и неофициальном порядке.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ (2014–2016 гг.)

История вопроса и текущие проблемы

1. Добровольный характер выбора ресурсов для обеспечения оперативной деятельности в странах – фундаментальный аспект, на котором основаны действия ВПП по максимальному совершенствованию экономичности, эффективности и прозрачности финансовой архитектуры ВПП. Ограничения в отношении предсказуемости существующих ресурсов и гибкости в вопросах управления средствами оказывают влияние на результаты реализации мер содействия по обеспечению бенефициаров продовольствием и качеством операционного планирования во многих страновых отделениях. Это может привести к разным факторам неопределенности при составлении бюджета и отражении понесенных затрат, а также дополнительно повлиять на качество оказания помощи бенефициарам ВПП.
2. В последние несколько лет ВПП при содействии Совета организовала проведение ряда обследований по оценке своей финансовой системы в целях обеспечения актуализации финансовой архитектуры ВПП и ее способности поддерживать изменяющиеся требования гуманитарных миссий и целей развития в мире. Эти оценки послужили поводом ряда важных изменений, которые позволили усилить операционную гибкость и прозрачность при управлении ресурсами. К основным изменениям относятся, среди прочих, корректировки модели расчета окупаемости затрат ВПП, создание и расширение механизмов внутреннего кредитования для содействия неотложным мерам в экстремальных ситуациях. В 2013 году была пересмотрена финансовая структура операций ВПП для содействия в разработке более подробного планирования проектов и управления операций посредством разграничения товарных и нетоварных интервенций в рамках структуры проектной деятельности. Это позволило повысить прозрачность и ответственность за использование ресурсов.
3. В то время как названные инициативы существенно улучшили эффективность и прозрачность ВПП в ходе перехода организации от оказания продовольственной помощи к содействию в обеспечении продовольствием, потребовалась дополнительная работа в целях обеспечения способности финансовой системы ВПП быть «адекватной поставленным целям» и поддерживать динамически изменяющиеся операционные требования и условия доноров. По мере того как ВПП продолжает обновлять и совершенствовать свой арсенал средств для деятельности в чрезвычайных ситуациях, требующих восстановления и развития, финансовая архитектура организации также должна дорабатываться и совершенствоваться для отражения актуальной и сложной финансовой политики, интеграции корпоративных систем и поддержки страновых отделений в реализации их деятельности.

Общие задачи

4. Следующая фаза Оценки финансовой системы является продолжением мер ВПП по организации финансовых систем, которые соответствуют инициативе Исполнительного Директора по укреплению организации. Проведенная оценка, нацеленная на обновление финансовой архитектуры ВПП, состоит из следующих трех компонентов:

- Компонент 1: Повышение предсказуемости ресурсов, предназначенных для страновых отделений;
- Компонент 2: Повышение гибкости с помощью анализа и оптимизации структуры управления фондами ВПП;
- Компонент 3: Повышение ответственности за планирование и управление затратами за счет разработки механизма и инструментов сравнительного анализа затрат в страновых отделениях.

Гармонизация финансовых инструментов с системами корпоративной информации

5. В последние годы ВПП внесла ряд изменений для отражения принципов отчетности и прозрачности в организацию. Основные внесенные изменения включают:
 - Расширение компонентов затрат: Компоненты в структуре затрат, используемые в целях планирования, текущего контроля и отчетности по издержкам, были недавно дополнены для включения вида интервенции (продовольствие, деньги и чеки или развитие и наращивание потенциала), повышения прозрачности и точности данных о калькуляции затрат.
 - Модификация модели возмещения финансирования прямых вспомогательных затрат: Недавно была модифицирована модель возмещения финансирования прямых вспомогательных затрат с целью использования процентного состава прямых операционных издержек вместо коэффициента, рассчитываемого в соотношении на метрическую тонну, что позволит повысить прозрачность и сопоставимость показателя вспомогательных затрат.
 - Система поддержки логистического обеспечения (LESS): Система LESS является инструментом, используемым в управлении цепями поставок, учете товарно-материальных запасов и отслеживания товаропотоков в режиме реального времени. Эта система уже используется в Сьерра-Леоне и Либерии, и будет также распространена на другие отделения, заменив собой устаревшую, но еще используемую систему COMPAS, и содействуя интеграции данных по отслеживаемым товарно-материальным запасам с финансовыми данными.
 - Инструмент мониторинга и оценки страновых отделений (COMET): В настоящее время внедрение модуля COMET проводится в пилотном режиме, что позволит страновым отделениям планировать совместно с партнерами оказание содействия в обеспечении продовольствием и страховое покрытие бенефициаров, отслеживать динамику и составлять отчетность по фактическим затратам и полученным результатам. Кроме того, это будет содействовать укреплению взаимозависимости данных по ресурсам и их использованию.
6. В рамках Оценки финансовой системы ВПП продолжит согласование своих финансовых систем и основополагающих механизмов стратегической политики для соответствия операционным требованиям. Предстоит выявить структуру и способы связей с платформами корпоративной информации, включая информационные хранилища данных, которые будут усилены в координации с руководством ВПП и Советом с целью определения организационных приоритетов при калькуляции затрат по операционным аспектам для улучшения количественной оценки деятельности и результативности управления.

Компонент 1: Увеличение предсказуемости ресурсов, предназначенных для страновых отделений

7. В преддверии одобрения Советом Системы финансирования оборотного капитала ВПП Секретариат продолжит дальнейшую работу по оптимизации экономических процессов, выработке решений в отношении принципов и системы совершенствования управления названными инструментами. Наряду с этим, ВПП продолжит информирование Совета об использовании каждого механизма и предлагаемому дальнейшему совершенствованию для оптимизации современных инструментов управления ВПП финансированием и оборотными средствами посредством использования установленных каналов консультирования.

Компонент 2: Совершенствование гибкости с помощью анализа и оптимизации структуры управления фондами ВПП

8. ВПП также проводит работу по определению способов совершенствования управления своими ресурсами. В настоящее время управление операционными ресурсами осуществляется на уровне проектов, причем во многих странах реализуются самые разнообразные проекты. В рамках анализа будет оценена существующая структура управления фондами ВПП, что позволит установить меры, которые необходимо принять для совершенствования ресурсопользования одновременно с повышением гибкости подходов страновых отделений.
9. Результаты анализа системы управления фондами нацелены на:
 - расширение полномочий по принятию решений в страновых отделениях по операционным сметам;
 - повышение гибкости в использовании имеющихся средств, совершенствование временных параметров затрат и снижение объемов неосвоенных средств;
 - совершенствование прозрачности посредством более точного отслеживания реализационных издержек;
 - интеграцию финансовой архитектуры ВПП с продолжающимися корпоративными инициативами по совершенствованию управления качеством, учету сырьевых товаров и продукции, управлению преемственностью экономической деятельности и лучшей интеграции инструментов ВПП по оказанию продовольственной помощи; а также
 - стандартизацию / гармонизацию практики управления финансовыми средствами.
10. Те изменения структуры, для внесения которых требуется решение Совета, будут представлены на рассмотрение и одобрение вслед за проведением серии широких консультаций.

Компонент 3: Повышение ответственности за планирование и управление затратами за счет разработки механизма и инструментов сравнительного анализа затрат в страновых отделениях

11. ВПП проведет проверку механизма сравнительного анализа затрат, что является частью данного компонента и позволит глубже понять факторы затрат, определяющие структуру затрат, посредством анализа операционного жизненного

цикла, а также усилить ответственность за использование фондов, в особенности за затратную часть. Предполагается, что данный механизм призван:

- повысить прозрачность структуры затрат на поддержку и поставки в рамках программы;
- усилить взаимосвязь между ресурсами и результатами их использования;
- по мере возможности содействовать распространению успешной практики контроля над затратами; а также
- повысить ответственность за использование ресурсов на уровне страновых отделений.

12. Основная цель рассматриваемого механизма заключается в совершенствовании внутреннего учета затрат в ВПП. Кроме того, признана важность сопоставимости деятельности организаций-посредников ООН. В сочетании с Компонентом 2 методология сравнительного анализа затрат будет включать рекомендации Четырехлетней комплексной оценки политики операционной деятельности ООН (QSPR) по гармонизации затрат с целью рассмотрения возможностей повышения сопоставимости ВПП с другими агентствами, фондами и программами. Более того, дальнейшая разработка механизма определения структуры затрат, который используется в ВПП, будет проводиться в тесной координации с деятельностью в рамках Компонента 2 (гибкость) для обеспечения взаимосвязанности любых предложений по повышению гибкости с повышением ответственности и подотчетности по затратам.

Консультирование страновых отделений

13. Важной частью определения масштабов и разработки каждого компонента будет состоять в консультациях с заинтересованными лицами, в особенности страновыми отделениями, по вопросам оказания технической и программной поддержки процессу Оценки финансовой системы. Консультации с функциональными подразделениями и региональными бюро будут направлены на рассмотрение текущих проблем финансовой архитектуры ВПП, которые регулярно встречаются в ходе осуществления операций и кураторских функций.

Ожидаемые результаты

14. Ожидается, что оценка финансовой системы позволит повысить эффективность и прозрачность структуры затрат в деятельности ВПП с помощью совершенствования финансовых процессов, усиления структуры управления фондами и улучшения общей системы учета ресурсов. Используя комплексную оценку финансовой политики, процедуры и вспомогательные корпоративные системы, ВПП сможет:

- повысить эффективность и действенность внутреннего кредитования, инструментов финансирования капитала и управления каналами поставок с целью достижения более высокого уровня предсказуемости ресурсов в страновых отделениях, что будет содействовать повышению качества работы;
- улучшить качество управления и использования ресурсов посредством внедрения усовершенствованной операционной структуры, которая позволяет поддерживать изменяющиеся операционные требования и условия доноров при одновременном обеспечении гибкости страновых отделений; а также
- повысить прозрачность затрат на уровне страновых отделений в целях выявления проблем эффективности, контроля за показателями деятельности и

проведения мер экономии затрат, что позволит улучшить учет и максимизировать стоимость денежных средств.

15. Прогресс, достигнутый в ходе реализации компонентов Оценки финансовой системы, будет вынесен на обсуждение и представлен Совету, включая смежные предложения, касающиеся совершенствования ресурсов, механизмов финансирования и составления бюджета при условии согласия Совета, а также, в случае если это применимо, предлагаемые поправки к Общему регламенту и нормативам и финансовому регламенту и нормативам ВПП.
16. ВПП будет также проводить консультации с донорами в течение всего срока реализации проекта с целью учета обратной связи и наилучшей практики управления финансами для руководства работой по проведению анализа. Будут также представлены внебюджетные средства, необходимые для реализации названной деятельности.

АББРЕВИАТУРЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ДОКУМЕНТЕ

BCG	Бостонская консультативная группа (БКГ)
FPF	Механизм форвардных закупок (МФЗ)
GVLР	Программа глобального транспортного лизинга (GVLР)
ISC	косвенные вспомогательные расходы
IT	информационные технологии (ИТ)
LESS	Система поддержки логистического обеспечения (LESS)
PSA	Бюджет административных услуг и поддержки ВПП (PSA)
PSAEA	Компенсационный счет Бюджета административных услуг и поддержки ВПП (PSAEA)
QCPR	Четырехлетняя комплексная оценка политики операционной деятельности ООН (QCPR)
SIS	Система самострахования (SIS)
WCFF	Система финансирования оборотного капитала (СФОК)
WINGS II	Информационная сеть и глобальная система II ВПП (WINGS II)