

## ПРИЛОЖЕНИЕ VII

### Обновленная информация о ходе осуществления стратегии планирования бюджета "снизу вверх"

#### Введение

1. Стратегия планирования бюджета "снизу вверх" (СПБСВ) была введена Директором-исполнителем в июне 2020 года с общей целью обеспечить организацию необходимыми ресурсами из оптимальных источников финансирования, с тем чтобы обеспечивать ее расширяющуюся операционную деятельность и чтобы эти ресурсы распределялись в соответствии с приоритетами организации.
2. В октябре 2021 года проектная группа СПБСВ была распущена, и ответственность за продолжение реализации нового подхода и завершение работы по различным направлениям в сотрудничестве с другими отделами взял на себя Отдел общеорганизационного планирования и эффективности (СРР).
3. В начале 2022 года, в соответствии с годовым планом работы, Управление внутренней ревизии провело аудит СПБСВ. Заключение по итогам аудита было опубликовано в июле 2022 года. Аудиторы, в частности, столкнулись со следующими проблемами: в начале работы с использованием СПБСВ не были введены индикаторы эффективности и подход был реализован в течение лишь части бюджетного цикла. Кроме того, в заключении по итогам аудита признается, что действия по формированию направлений работы в рамках СПБСВ все еще не завершены. Поэтому аудиторы не смогли полностью оценить влияние СПБСВ на процесс планирования бюджета и принятие решений по бюджету.

#### Ход осуществления мероприятий по направлениям работы в рамках СПБСВ

4. В таблице ниже приведен краткий обзор хода осуществления мероприятий по четырем направлениям работы, сформированным для достижения целей СПБСВ.

ТАБЛИЦА A.VII.1. ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА "СНИЗУ ВВЕРХ"	
Мероприятие	Статус
<b>Управление бюджетом</b>	
Передача принятия решений от Комитета по распределению стратегических ресурсов новой структуре по управлению бюджетом, в которую входят два бюджетных комитета.	Выполнено
<b>Возмещение расходов</b>	
Определить мероприятия и связанные с ними затраты с возможностью распределения прямых расходов.	Выполнено
Подготовить анализ воздействия таких расходов и их перенаправления на страновые программы, внебюджетную деятельность и бюджет расходов на поддержку программ и административных расходов.	
Формализовать принципы и механизмы, а также опубликовать политику и руководство по использованию механизма возмещения расходов.	В процессе осуществления
<b>Анализ бюджетов страновых представительств</b>	

<b>ТАБЛИЦА А.VII.1. ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА "СНИЗУ ВВЕРХ"</b>	
<b>Мероприятие</b>	<b>Статус</b>
Провести обзор страновых представительств.	Выполнено
<b>Планирование технического бюджета</b>	
Точно сформулировать общеорганизационные приоритеты для принятия решений о распределении ресурсов.	Выполнено
Согласовать названия мероприятий во всех региональных бюро.	Выполнено
Анализировать и устранять дублирование между подразделениями штаб-квартиры и региональными бюро.	В процессе осуществления
Анализировать и устранять дублирование в функциональных областях штаб-квартиры.	В процессе осуществления

### **Управление бюджетом**

5. Работа по направлению "управление бюджетом" считается выполненной. В январе 2022 года был издан циркуляр Директора-исполнителя, в котором была представлена новая структура управления бюджетом; кроме того, были созданы два новых комитета для подготовки рекомендаций и мониторинга в отношении распределения ресурсов – Многосторонний комитет по бюджету (МКБ) и Глобальный комитет по бюджету (ГКБ), которые в настоящее время функционируют в полном объеме. В соответствии с общеорганизационными приоритетами и указаниями руководящей группы, МКБ и ГКБ проводят заседания для обсуждения и принятия рекомендаций по распределению средств для утверждения Директором-исполнителем. В июне ГКБ провел заседание, на котором рассмотрел и обсудил предложения по общеорганизационным бюджетам на 2023 год, и в этом контексте СРР предоставил Комитету аналитическую и процедурную поддержку, которая была использована при подготовке рекомендаций по распределению бюджета на 2023 год.

### **Возмещение расходов**

6. Работа в этом направлении велась под руководством рабочей группы по возмещению расходов в рамках СПБСВ и перешла от этапа анализа существующих в ВПП и других учреждениях системы Организации Объединенных Наций механизмов начисления платы и к этапу принятия решений о том, какие мероприятия штаб-квартиры могут быть напрямую отнесены на страновые стратегические планы и внебюджетные проекты.
7. Используя принципы, разработанные в 2022 году, рабочая группа совместно с ГКБ проанализировала мероприятия по возмещению расходов для плана управления на 2023–2025 годы. Это обеспечило согласование с процессом планирования бюджета ВПП.

### **Анализ бюджета страновых представительств**

8. Работа по анализу бюджета страновых представительств считается выполненной. Было решено в бюджете на 2023 год, как и в предыдущие годы, классифицировать только основные представительские расходы страновых представительств как косвенные расходы; такие расходы будут покрываться из бюджета расходов на поддержку программ и административных расходов, в то время как другие расходы страновых представительств считаются прямыми и будут покрываться за счет ресурсов, выделяемых на страновые стратегические планы.

9. ВПП оказывает продовольственную помощь, сотрудничает с правительствами и предоставляет общие услуги, которые позволяют всем гуманитарным организациям спасать жизни в чрезвычайных ситуациях и повышать стойкость к внешним воздействиям людей и сообществ, страдающих от отсутствия продовольственной безопасности. Что касается страновых представительств, то принятие решений об их открытии или закрытии продолжается. В 2022 году ВПП открыла новое страновое представительство на Украине, а представительство в Марокко к концу года будет закрыто; на сегодняшний день других решений о закрытии страновых представительств в 2022 году не принималось.

#### **Планирование технического бюджета**

10. В рамках направления работы "планирование технического бюджета" структура корпоративного бюджета на 2023 год была построена по методике, принятой в рамках СПБСВ. Предлагаемые бюджеты по организационным уровням были распределены по мероприятиям, при этом каждое мероприятие было увязано с результатом в сфере управления и были установлены ключевые индикаторы эффективности.
11. Стандартизация названий мероприятий позволила сократить их количество и решить проблему сопоставимости, особенно для региональных бюро. Дальнейшее уточнение и упрощение поможет повысить качество анализа по разным отделам штаб-квартиры и в разные годы.

#### **Итоги и практические результаты**

12. Процесс планирования годового бюджета и предлагаемые бюджетные ассигнования, заложенные в план управления на 2023–2025 годы, свидетельствуют об успешной работе по достижению целей СПБСВ.
13. Подход к планированию годового бюджета был распространен на все мероприятия, реализуемые под руководством глобальной штаб-квартиры (т.е. подразделений штаб-квартиры в Риме, региональных бюро и бюро по связи ВПП), независимо от источника их финансирования. Бюджет на такие мероприятия включен в общий бюджет расходов на поддержку программ и оперативную деятельность (таблица IV.1).
14. Для всех мероприятий, которые будут финансироваться из общего бюджета расходов на поддержку программ и оперативную деятельность на 2023 год, определены источники финансирования; эти мероприятия распределены по трем категориям: базовые мероприятия, прочие услуги и непосредственные мероприятия.
15. Базовый бюджет увязан с результатами в области управления (пункты 145–164 и таблица IV.4)
16. Осуществляются мероприятия по возмещению расходов (пункты 136 и 301).
17. Косвенные расходы, понесенные страновыми представительствами, финансируются из бюджета расходов на поддержку программ и административных расходов (пункт 223).
18. Руководящая группа представила критерии приоритизации предлагаемых бюджетных ассигнований (пункты 140 и 145).

19. Комитет по управлению бюджетом рекомендовал ассигнования, которые впоследствии были одобрены Директором-исполнителем и включены в план управления в качестве предложений по бюджетным ассигнованиям. Это следующие предложения:
- a) увеличение бюджета расходов на поддержку программ и административных расходов для приоритетных направлений (рис. IV.2, пункты 181 и 193–209);
  - b) согласование критически важных общеорганизационных инициатив с общеорганизационными приоритетами (пункты 140 и 251 и приложение V);
  - c) в соответствии с приоритетом "эффективность в чрезвычайных ситуациях" – предложения использовать счет выравнивания бюджета расходов на поддержку программ и административных расходов для пополнения Счета оперативного реагирования (пункты 244 и 245), увеличить оперативный резерв с целью обеспечить функционирование фонда внутреннего кредитования проектов (пункты 284 и 285) и изменить динамичный лимит по фонду внутреннего кредитования проектов и Глобальному фонду управления товарными ресурсами (пункты 303–321).

**Дальнейшие шаги: рекомендации по результатам внутреннего аудита и постоянная деятельность**

20. Руководство ВПП положительно оценило и приняло замечания, изложенные в заключении по итогам аудита СПБСВ, которые, по его мнению, дают возможность для дальнейшего совершенствования инструментов, механизмов и процессов в последующих бюджетных циклах. Руководство ВПП осуществило большинство согласованных мероприятий, имеющих непосредственное отношение к подготовке бюджета и плана управления на 2023 год.
21. Многие рекомендации аудиторов согласуются с выводами проектной группы СПБСВ и уже выполнены в ходе подготовки бюджета на 2023 год.
22. Исходя из рекомендаций аудита, а также постоянной деятельности в рамках СПБСВ, будет продолжена работа в следующих трех основных областях:
- a) измерение воздействия СПБСВ: эта работа предполагает определение основных промежуточных результатов по направлениям работы, а также установление ключевых индикаторов эффективности, которые позволят измерять степень достижения первоначальных целей СПБСВ;
  - b) совершенствование инструментов планирования бюджета: будет проведена оценка целесообразности и эффективности процессов и инструментов планирования бюджета, и при необходимости будут приняты решения об инвестициях в повышение эффективности кадровой работы и системные меры с целью дальнейшего совершенствования процессов и инструментов. Будет проведен анализ и будет устранено дублирование между отделами штаб-квартиры и региональными бюро, вертикальное дублирование и горизонтальное дублирование между разными функциональными областями в штаб-квартире – эта работа поможет оптимизировать структуру и обеспечить эффективную поддержку страновых представительств в рамках описанной в настоящем документе критически важной общеорганизационной инициативы "Оптимизация и упрощение модели поддержки страновых представительств".

23. Рабочая группа по возмещению расходов поставит себе цель завершить подготовку циркуляра Директора-исполнителя и руководящих документов по отнесению прямых затрат глобальной штаб-квартиры. В этих документах будут описаны основополагающие принципы, структура управления и методики калькуляции и отнесения затрат.