



# Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
9 October 2000  
Russian  
Original: English

**Пятьдесят пятая сессия**  
Пункт 117 повестки дня  
**Бюджет по программам на двухгодичный**  
**период 2000–2001 годов**

## Доклад Генерального секретаря\*

### Общие службы

#### *Резюме*

Во исполнение пункта 171 резолюции 54/249 Генеральной Ассамблеи от 23 декабря 1999 года Генеральный секретарь имеет честь представить доклад об обзоре общих служб.

После того, как в марте 1997 года Генеральный секретарь объявил о мерах по осуществлению реформы, в Нью-Йорке под организационным руководством помощника Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию в его качестве Исполнительного координатора по общему обслуживанию, при участии департаментов Секретариата и различных фондов и программ, включая Программу развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС), Мировую продовольственную программу (МПП) и Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), была создана Целевая группа по вопросам общего обслуживания. Были учреждены 11 рабочих групп по вопросам, касающимся юридических служб, финансовых (казначейских) служб, служб закупок, типографских служб, служб эксплуатации зданий и помещений, служб поездок и транспорта, архивных служб, служб охраны и безопасности, кадровых служб, Комплексной системы управленческой информации (ИМИС) и информационно-технических и телекоммуникационных служб.

\* Задержка с представлением настоящего доклада объясняется необходимостью проведения в рамках инициативы, касающейся общих служб, внутренних консультаций и обсуждений этого вопроса с организациями, участвующими в общих службах, членами Целевой группы по вопросам общего обслуживания и председателями технических рабочих групп.

С учетом специфики общих служб в различных местоположениях было решено, что Целевая группа должна сосредоточить свое внимание на службах, расположенных в Нью-Йорке. Результаты, достигнутые в работе Целевой группы, были доведены до сведения отделений в Женеве и Вене и подразделений за пределами Центральными учреждениями. Целевая группа тесно сотрудничала с Группой Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГОООНВР) в том, что касалось общих служб в страновых отделениях, с Межучрежденческой рабочей группой по снабжению (МРГС) и с другими межучрежденческими механизмами, а также с Объединенной инспекционной группой (ОИГ).

За последние три с половиной года благодаря активному участию соответствующих организаций в деятельности, касающейся общих служб и их приверженности общему делу, был достигнут существенный прогресс. Значительные успехи были достигнуты в службах закупок, поездок и транспорта и кадровых службах, а также в связи с ИМИС. Целевая группа приняла решение создать в рамках рассчитанного на два года проекта Группу поддержки общих служб, которая будет придана Исполнительному координатору и будет финансироваться на совместной основе Секретариатом (40 процентов) и ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и ЮНОПС (остальные 60 процентов).

## Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение .....	1–28	4
A. История вопроса .....	6–10	4
B. Концептуальные рамки .....	11–14	6
C. Рабочие группы по общим службам .....	15–20	7
D. Охват и координация .....	21–25	8
E. Контроль за осуществлением: создание основы для контроля и оценки .....	26–28	9
II. Предпринятые инициативы и достигнутые результаты .....	29–65	10
A. Нематериальные активы .....	29–31	10
B. Правовые услуги .....	32	10
C. Финансовые (казначейские) услуги .....	33–35	10
D. Услуги по закупкам .....	36–42	11
E. Типографские услуги .....	43–45	12
F. Эксплуатация зданий и помещений .....	46–49	12
G. Услуги по оформлению поездок и перевозок .....	50–52	13
H. Ведение архивов и документация .....	53–56	13
I. Услуги по обеспечению охраны и безопасности .....	57	14
J. Кадровые службы .....	58–61	14
K. Комплексная система управленческой информации .....	62–64	15
L. Информационно-технические и телекоммуникационные службы .....	65	15
III. Дальнейшие меры .....	66–70	16
IV. Предлагаемые меры, представляемые на рассмотрение Генеральной Ассамблеи .....	71–72	17
Приложение		
Документ с изложением стратегии общего обслуживания .....		19

## I. Введение

1. В своем докладе от 14 июля 1997 года, озаглавленном «Обновление Организации Объединенных Наций: программа реформы» (A/51/950) в качестве одной из своих инициатив в отношении этой реформы Генеральный секретарь выделил укрепление общих служб. В докладе указывалось, что Генеральный секретарь будет стремиться «... укреплять существующие общие службы и расширять предоставление услуг на объединенной основе там, где это может привести к повышению эффективности обслуживания». В нем разъяснялось, что «... цель состоит в том, чтобы вспомогательные услуги были эффективными с точки зрения затрат, высококачественными и своевременными и чтобы они предоставлялись исходя из принципа конкурентоспособности и в полной мере отвечали запросам клиентов». Наряду с этим в докладе указывалось, что в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке и в отделениях в Женеве и Вене предполагается создать одно или несколько подразделений общего обслуживания.

2. В своем докладе об обзоре общих служб в Организации Объединенных Наций (A/54/157) Управление служб внутреннего надзора (УСВН) выявило ряд следующих факторов, препятствующих расширению общих служб:

- «неодинаковость мандатов межправительственных органов организаций системы Организации Объединенных Наций;
- характерная для подразделений системы склонность к местничеству и отсутствие у организаций веры в то, что другие организации станут отстаивать их интересы;
- отсутствие взаимодействия и контактов на высшем уровне, т.е. между руководителями организаций».

Все эти факторы учитывались в контексте усилий по созданию общих служб.

3. В соответствии с подходом Генерального секретаря было решено первоначально сосредоточить внимание на Нью-Йорке, где находятся Центральные учреждения Организации Объединенных Наций и штаб-квартиры фондов и программ, находящихся в ведении Генерального

секретаря, включая Программу развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) и Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС). Ожидается, что достижение ощутимых результатов в Нью-Йорке будет способствовать реализации аналогичных инициатив в Вене и Женеве, где в той или иной форме уже существуют общие службы, а также и в других местоположениях.

4. Было признано, что вопросы, касающиеся общих служб, должны решаться с учетом различий в приоритетах, интересах, мандатах и практике соответствующих организаций, а также с учетом того, что создание и расширение общих служб в первую очередь требует создания соответствующих условий и механизмов управления, способствующих диалогу. Более того, стало очевидным, что общие службы будет необходимо создавать с учетом местной специфики и потребностей в услугах и что для этого потребуются всестороннее участие, подлинная заинтересованность и приверженность участвующих организаций общему делу.

5. Наиболее важным достижением Целевой группы по вопросам общего обслуживания является создание культуры сотрудничества и атмосферы, способствующей развитию общих служб. Благодаря упору на широкое участие в руководстве, особенно в технических рабочих группах, Целевой группе удалось обеспечить использование определяемого спросом подхода, в рамках которого важное значение придается передовой практике. Это, в свою очередь, привело к конкретным действиям и ощутимым результатам. В своей деятельности Целевая группа также стремилась исходить из общих интересов и проблем, добиваясь согласованности политики и практики участвующих организаций.

### A. История вопроса

6. После того, как в марте 1997 года Генеральный секретарь объявил о мерах по осуществлению реформы, заместитель Генерального секретаря по вопросам управления поручил помощнику

Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию сформировать Целевую группу по вопросам общего обслуживания в составе представителей департаментов Секретариата (Департамента по вопросам управления, Департамента операций по поддержанию мира, Департамента по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному обслуживанию, Управления по правовым вопросам, Департамента общественной информации и Департамента по гуманитарным вопросам), а также представителей ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ЮНОПС, Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) и Мировой продовольственной программы (МПП). Целевая группа учредила 11 технических рабочих групп по вопросам, касающимся юридических служб, архивных служб, служб эксплуатации зданий и помещений, финансовых служб, Комплексной системы управленческой информации (ИМИС), информационно-технических и телекоммуникационных служб, типографских служб, кадровых служб, служб закупок, служб поездов и транспорта и служб охраны и безопасности.

7. В сентябре 1997 года один из помощников Генерального секретаря был назначен на постоянной основе Исполнительным координатором по общему обслуживанию. Помощник Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию, Департамент управления, передал Исполнительному координатору свои полномочия, связанные с организационным руководством Целевой группой, и до декабря 1997 года Исполнительный координатор при поддержке временно прикомандированного сотрудника из ЮНОПС руководил деятельностью рабочих групп. В январе 1998 года Целевая группа одобрила подготовленный Исполнительным координатором «Документ с изложением стратегии общего обслуживания», который должен был стать общей основой и планом действий (см. приложение). В этом документе проводится четкое различие между:

- централизованным вспомогательным обслуживанием, или обслуживанием, обеспечиваемым различным подразделениям в рамках одной и той же организации, в данном

случае Организации Объединенных Наций, под непосредственным руководством органов управления этой организации; и

- общим обслуживанием, или обслуживанием, обеспечиваемым той или иной организацией совместно с одной или несколькими организациями в рамках системы Организации Объединенных Наций (т.е. Секретариату, фондам, программам и специализированным учреждениям) с помощью специально созданных или неофициальных механизмов.

В документе о стратегии также определены ее элементы, устанавливающие параметры деятельности будущих общих служб, как это будет объяснено ниже.

8. В марте 1998 года на Исполнительного координатора были также возложены должностные обязанности помощника Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию, и таким образом он стал отвечать и за централизованное, и за общее обслуживание. В июне 1998 года для оказания поддержки Исполнительному координатору ЮНИСЕФ откомандировал в его распоряжение одного из своих сотрудников сроком на два года.

9. В октябре 1998 года на основе анализа работы Целевой группы и ее рабочих групп Исполнительный координатор внес изменения в ее членский состав, с тем чтобы повысить роль фондов и программ и сбалансировать представленность. На Целевую группу по вопросам общего обслуживания с пересмотренным составом<sup>1</sup>, сформированную на надлежаще высоком должностном уровне в целях обеспечения эффективного принятия решений, были возложены следующие функции:

- контроль за осуществлением стратегии общего обслуживания в целом и принятие мер по внесению необходимых изменений, в том числе в методы осуществления;
- рассмотрение предложений и рекомендаций технических рабочих групп, касающихся общих служб, включая предложения о внешнем финансировании;
- вынесение рекомендаций относительно стратегических инициатив, которые будут

способствовать установлению или укреплению подхода к общему обслуживанию;

- мобилизация поддержки и ресурсов, если таковые потребуются, в рамках отдельных организаций и подразделений для выполнения принятых решений.

10. Работа, проделанная Целевой группой, показала, что процедуры и подходы, применяемые Секретариатом и различными фондами и программами, в значительной степени отличаются друг от друга. Это подчеркнуло необходимость применения разработанной на основе консультаций совместной стратегии, которая могла бы повысить транспарентность и обеспечить активное участие всех сторон. Было очевидно, что участвующим организациям потребуется в максимальной степени использовать все общее, что их объединяет, а не делать упор на их различия. В отношениях между организациями существенно улучшилось взаимодействие и повысилась его транспарентность. Несмотря на это, такой подход показал и присущие ему недостатки. В будущем в связанной с общими службами работе ключевую роль будут играть административные руководители.

## **В. Концептуальные рамки**

11. В упомянутом в пункте 7 выше «Документе с изложением стратегии общего обслуживания» красной нитью проходит мысль о необходимости принятия такого подхода, который способствовал бы внедрению передовой практики. В нем определены концептуальные рамки для Целевой группы по вопросам общего обслуживания. Эти рамки были одобрены Объединенной инспекционной группой (ОИГ) и Консультативным комитетом высокого уровня по административным вопросам (ККАВ) и были распространены среди подразделений, находящихся за пределами Центральных учреждений, и в других местах службы.

12. Стратегия общего обслуживания состоит из следующих четырех элементов:

- совершенствование централизованного обслуживания: четко налаженное централизованное обслуживание представляется необходимым условием и

отправной точкой для успешного обеспечения эффективного общего обслуживания;

- внедрение подходов, предусматривающих создание общих служб: стороны, предоставляющие услуги, и пользователи услуг достигают общей договоренности относительно ожидаемого характера, качества и сроков предостав-

ления услуг, механизмов принятия решений и формул компенсации, относящихся к общему обслуживанию;

- координация деятельности: в рамках усилий осуществляется взаимодействие с другими важными органами, такими, как Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР), ККАВ (высокого уровня), Межучрежденческая рабочая группа по снабжению (МРГС) и ОИГ, в вопросах, касающихся стратегии, координации и процедур;
- содействие созданию общих служб за пределами Нью-Йорка: с учетом результатов, достигнутых в Нью-Йорке, должен быть рассмотрен вопрос об их распространении и возможном внедрении наработанной практики в Женеве, Вене, региональных комиссиях, в Найроби и других подразделениях за пределами Центральные учреждений при непосредственной координации со стороны руководителей соответствующих подразделений.

13. С учетом необходимости использования эффективной практики и подходов там, где они уже наработаны, было решено, что в определенных случаях можно было бы рассматривать вопрос о назначении «ведущего учреждения», если одна из организаций, помимо Секретариата, может обеспечивать общее обслуживание остальных участвующих организаций. И наоборот, Секретариат также мог бы оказывать услуги другим организациям. Во всех случаях общее обслуживание должно обеспечиваться на основе действенных и эффективных централизованных служб организации, оказывающей услуги. Поставщики и пользователи услуг должны согласовывать их характер, параметры качества и сроки предоставления, механизмы принятия решений и формулы компенсации.

14. Ввиду существенных различий между процедурами и подходами, применяемыми Секретариатом и фондами и программами, весьма желательно пытаться в максимально возможной степени согласовывать положения, правила и процедуры участвующих организаций. Это обеспечит надежную основу для соглашений об общем обслуживании.

### С. Рабочие группы по общим службам

15. Первоначально было создано 11 рабочих групп. Впоследствии Целевая группа упразднила техническую рабочую группу по юридическим службам с учетом наличия действующего соглашения о предоставлении/использовании услуг, заключенного между Секретариатом, с одной стороны, и фондами и программами, с другой. Точно так же была упразднена рабочая группа по службам охраны и безопасности, поскольку был сделан вывод о том, что она занималась рассмотрением функций, подлежащих осуществлению исключительно в централизованном порядке.

16. Руководство деятельностью всех рабочих групп первоначально было возложено на Секретариат, за исключением группы по службам закупок, которой руководило ЮНОПС. Однако после реорганизации Целевой группы в октябре 1998 года Исполнительный координатор пришел к выводу о том, что осуществление руководства деятельностью некоторых рабочих групп совместно с фондами и программами представляется более целесообразным.

17. Краткая информация о рабочих группах, включая сведения о председательствующих в них сторонах, приводится в таблице ниже.

#### Технические рабочие группы Целевой группы по вопросам общего обслуживания

<i>Рабочая группа</i>	<i>Председательствующая сторона</i>	<i>Цели и задачи</i>
1. Архивные службы	Секретариат Организации Объединенных Наций/ ЮНИСЕФ	Создание общего архивно-исследовательского центра Организации Объединенных Наций; внедрение электронных архивных систем и согласование принципов и процедур Организации Объединенных Наций в отношении архивов
2. Эксплуатация зданий и помещений	ПРООН	Создание сети по контрактным соглашениям об общем обслуживании
3. Финансовые (казначейские) службы	Секретариат Организации Объединенных Наций	Разработка инвестиционной политики Организации Объединенных Наций; создание общей группы казначейской поддержки Организации Объединенных Наций или — в качестве альтернативы — аналогичных механизмов казначейского обслуживания
4. Комплексная система управленческой информации (ИМИС)	Секретариат Организации Объединенных Наций	Создание совместно с фондами и программами основы и структуры управления для ИМИС
5. Информационно-технические и телекоммуникационные службы	Секретариат Организации Объединенных Наций	Разработка совместных инициатив; налаживание контактов с Координационным комитетом по информационным системам (ККИС)
6. Типографские службы	Секретариат Организации Объединенных Наций	Распространение услуг типографских служб Организации Объединенных Наций на фонды и программы
7. Кадровые службы	Секретариат	Согласование принципов, касающихся



<i>Рабочая группа</i>	<i>Председательствующая сторона</i>	<i>Цели и задачи</i>
	Организации Объединенных Наций	людских ресурсов, и их осуществление
8. Службы закупок	ЮНФПА (ранее ЮНОПС)	Пересмотр финансовых положений и правил, касающихся закупок; совместные закупочные контракты и службы; профессиональная подготовка, кодекс этических норм, концепция эффективности затрат
9. Службы поездок и транспорта	ЮНИСЕФ	Новый контракт на обслуживание Организации Объединенных Наций в плане оформления поездок и корпоративная кредитная карточка; согласование условий оплаты проезда

18. Целевая группа приняла решение упразднить рабочие группы или постепенно свертывать их деятельность по мере выполнения поставленных перед ними задач и/или создания альтернативных механизмов взаимодействия. Любая рабочая группа будет упразднена в случае отсутствия возможностей для получения желаемых результатов или отсутствия у участвующих организаций достаточного интереса к ее работе. В будущем по мере возникновения новых приоритетных задач могут быть созданы дополнительные рабочие группы.

19. На сегодняшний день работа четырех из девяти рабочих групп продвигается успешно, и им удалось достичь осязаемых результатов. К их числу относятся рабочие группы по службам закупок, кадровым службам, службам поездок и транспорта и по ИМИС. Сопоставимый прогресс достигнут в рабочих группах по архивным и финансовым (казначейским) службам. Наряду с этим в рабочих группах по службам эксплуатации зданий и помещений, информационно-техническим и телекоммуникационным (ИТТ), а также типографским службам по существу не наблюдается никакого заметного прогресса.

20. Главные факторы, определяющие успех работы рабочих групп, связаны с аспектами существа их задач и управленческими и личностными аспектами. Они включают умение руководить, новаторское мышление, приверженность общему делу, умение членов рабочих групп правильно распределять свое время

и усилия, а также содействие и поддержку со стороны руководства соответствующих организаций. Участие в рабочих группах по общим службам носит постоянный характер и требует значительных затрат времени соответствующими сотрудниками Секретариата, фондов и программ, которые также должны выполнять и свои основные функции в их соответствующих организациях.

#### **D. Охват и координация**

21. Как отмечалось выше, усилия по созданию общих служб прилагаются с учетом местной специфики и потребностей. В связи с этим важно, чтобы результаты работы, которую ведет Целевая группа по вопросам общего обслуживания в Нью-Йорке, становились достоянием и других мест службы за пределами Центральных учреждений и чтобы эта работа координировалась с другими усилиями по осуществлению реформы, включая усилия в рамках межучрежденческих форумов. Исполнительный координатор может оказывать содействие другим местам службы за пределами Центральных учреждений и заниматься сбором и хранением информации об опыте, связанном с общим обслуживанием.

22. Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНР) прилагает усилия по налаживанию во многих странах совместного использования помещений, создавая «дома Организации Объединенных Наций». Исполнительный координатор по общему

обслуживанию принял меры по установлению с этой группой тесных и регулярных контактов. В марте 2000 года Группа по общему обслуживанию оказала ГООНВР содействие в подготовке и проведении первого международного семинара ГООНВР для страновых отделений. Дальнейшая координация деятельности с ГООНВР имеет важное значение, поскольку общие помещения и службы тесно связаны и дополняют друг друга. Усилия по обеспечению общего обслуживания на страновом уровне, как известно, требуют активной стратегической поддержки со стороны штаб-квартир соответствующих организаций, включая специализированные учреждения.

23. Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби (ЮНОН) и штаб-квартиры региональных комиссий в Бангкоке и Бейруте приступили к осуществлению мероприятий по налаживанию общего обслуживания, в частности в области совместных закупок, следуя примеру Рабочей группы по закупкам в Нью-Йорке. В Токио Университет Организации Объединенных Наций (УООН) недавно создал в своих помещениях Дом Организации Объединенных Наций, и в настоящее время Университет активно прорабатывает возможности налаживания общего вспомогательного обслуживания совместно с организациями системы, располагающимися в том же здании.

24. Что касается отделений Организации Объединенных Наций в Женеве (ЮНОГ) и Вене (ЮНОВ), то их усилия в основном направлены на обеспечение обмена информацией о связанной с общими службами деятельности в Нью-Йорке. Исполнительный координатор намерен оказать Женеве поддержку в осуществлении рекомендации ОИГ, касающейся создания межучрежденческого комитета по совершенствованию координации руководства.

25. С учетом особой актуальности работы МРГС, в состав которой входят представители фондов и программ, специализированных учреждений системы Организации Объединенных Наций и международных финансовых учреждений, в целях оказания содействия обмену информацией по вопросам, касающимся реформирования системы закупок, в мае 1998 года была официально установлена связь между упомянутой рабочей группой и Исполнительным координатором.

## **Е. Контроль за осуществлением: создание основы для контроля и оценки**

26. По рекомендации Целевой группы в феврале 2000 года был проведен экспериментальный семинар по разработке основы для оценки общего обслуживания, на котором предстояло определить критерии оценки качества работы по обеспечению общего обслуживания. В рамках рабочих групп по службам закупок и службам поездов и транспорта было проведено первое в своем роде мероприятие по разработке общих показателей качества работ для их соответствующих технических областей.

27. Общеизвестно, что обеспечивать управление общим обслуживанием и определять качественный уровень такого обслуживания довольно трудно. Это объясняется тем, что со стороны потребителя качество услуг оценивается субъективно, а польза от оказанных услуг во многих случаях частично неосознаема. В связи с этим определение «хорошего качества обслуживания» применительно к каждой области общего обслуживания должно вырабатываться по ходу работы на основе переговоров между участвующими организациями. Разработка показателей качества обслуживания уже началась, и основной упор делается на оценку:

- деятельности в плане достижения установленных стандартов качества и других параметров;
- объема, или количества услуг;
- ориентированности на спрос и степени, в которой оказываемые услуги удовлетворяют требованиям клиентов;
- эффективности оказываемых услуг с точки зрения затрат.

28. Создание эффективной совместной основы для контроля качества обслуживания представляет собой довольно трудную задачу в силу автономности

участвующих организаций и горизонтального характера связей в матричной системе взаимодействия, созданной этими организациями. В июле 2000 года рабочая группа по службам поездов и транспорта подготовила проект набора общих показателей качества услуг, которые считаются применимыми в отношении участвующих организаций. Аналогичным образом в рамках межучрежденческой инициативы по разработке базисных показателей рабочая группа по службам эксплуатации зданий и помещений разрабатывает показатели оценки качества работ в своей области.

## **II. Предпринятые инициативы и достигнутые результаты**

### **A. Нематериальные активы**

29. Самым главным достижением к настоящему времени явилось формирование у участвующих в усилиях по созданию и развитию общих служб в Нью-Йорке организаций культуры взаимоотношений, основанной на принципе «одна Организация Объединенных Наций». Теперь в работе представителей Секретариата и фондов и программ обычными явлениями стали передача полномочий и координация, основанные на равноправном партнерстве. Обязанности по руководству работой некоторых ключевых технических рабочих групп разделены теперь с фондами и программами. Усилия по созданию и развитию общих служб превратились в процесс, регулируемый не поступающими «сверху» указаниями, а определяемый исключительно спросом. Основной упор в этой межучрежденческой деятельности делается не на различия между организациями, а на общие проблемы и интересы. Были облегчены обмен информацией и определение оптимальной практики. Главный акцент делается на достижении реальных результатов, а не на создании механизмов общего обслуживания, хотя этому постоянно уделяется должное внимание.

30. Весьма заметны изменения в культуре взаимоотношений. В узкотехнических областях наибольшие успехи были достигнуты именно там, где произошли такие изменения; там же, где заинтересованность, управленческая инициативность, ресурсы или же желание

сотрудничать были недостаточными, результаты практически незаметны. Кроме того, забота о том, чтобы клиенты оставались довольны обслуживанием, обусловила необходимость внимательного анализа всех услуг, в том числе тех, которые не были отнесены к сфере компетенции общих служб.

31. В то же время этот подход имел некоторые ограничения в том плане, что в отсутствие конкретных распоряжений «сверху» с учрежденческой точки зрения, как правило, трудно принимать решения, особенно по таким непростым вопросам, как создание механизмов общего обслуживания. Тот факт, что у каждой организации имеется множество потребностей, зачастую в равной степени неотложных (в частности, обусловленных бюджетными или другими внутриорганизационными соображениями), может затруднить передачу другой организации функций по оказанию услуг, даже если при этом гарантируется экономия средств. Поэтому предстоит принять важное решение о том, насколько далеко следует организациям продвигаться в этом направлении, с учетом издержек и преимуществ продолжения этого процесса.

## **В. Правовые услуги**

32. Управление по правовым вопросам обеспечивает для Секретариата и фондов и программ централизованное обслуживание в форме подготовки юридических заключений и рекомендаций по вопросам международного, национального, публичного, частного и административного права. Уже имеется механизм для определения ставок возмещения Секретариату расходов за предоставленные правовые услуги. В апреле 1996 года Управление по правовым вопросам создало механизм межучрежденческих консультаций с ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и ЮНОПС, призванный служить форумом для организаций-пользователей. Поскольку этот механизм действует на постоянной основе, Целевая группа постановила распустить соответствующую рабочую группу в конце 1998 года.

## **С. Финансовые (казначейские) услуги**

33. В состав Технической рабочей группы по финансовым службам входят казначеи/контролеры ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и МПП, которые договорились сосредоточить усилия на согласовании и совершенствовании казначейских процедур и изучении возможностей для сотрудничества и координации в таких областях, как начисление заработной платы, краткосрочные инвестиции, открытие банковских счетов/банковские процедуры, системы платежей (чеки и электронные переводы), транспортировка денежной наличности, операции с иностранной валютой и создание инфраструктуры, включая информационные системы. Со времени своего создания Техническая рабочая группа подготовила два документа, которые были широко распространены участвующими организациями для использования в периферийных отделениях:

- «Оптимальная практика контроля за выпиской чеков»;
- «Оптимальная практика для подразделений, пользующихся банкнотами».

34. В первом документе приводится краткая информация о ключевых механизмах контроля и процедурах в отношении обеспечения надежности хранения и выписки чеков всеми уполномоченными на то сотрудниками. Последний документ, в котором содержатся инструкции по обеспечению безопасности для подразделений, пользующихся наличностью, будет включен в Руководство по операциям в целях обеспечения безопасности. Кроме того, созданы механизмы для взаимных консультаций учреждений в тех случаях, когда избыточные суммы в местных валютах могли бы по мере необходимости перераспределяться между учреждениями.

35. Рабочая группа согласовала окончательный вариант документа об общей политике Организации Объединенных Наций в области инвестиций, который был разработан Подгруппой Организации Объединенных Наций по инвестиционной политике и недавно принят к исполнению Секретариатом Организации Объединенных Наций. Инвестиционный комитет ПРООН изучил и принял к сведению эту новую политику. Этот документ обсуждался на совещании ККАВ (финансовые и бюджетные вопросы) в августе 2000 года и получил хорошие отзывы участников, благодаря чему

появилась возможность для принятия этого документа специализированными учреждениями в будущем. Принятие общих стандартов может рассматриваться как шаг в направлении возможной будущей унификации рутинной казначейской работы.

#### **D. Услуги по закупкам**

36. Из всех рабочих групп Рабочая группа по службам закупок, в течение первых двух лет (1997-1998 годы) функционировавшая под эгидой ЮНОПС, а с 1999 года действующая под эгидой ЮНФПА, добилась наиболее ощутимых результатов.

37. В контексте своих постоянных усилий по содействию проведению реформы системы закупок Рабочая группа разработала новый, упрощенный вариант финансовых положений и правил для закупочной деятельности, предусматривающий должность главного сотрудника по закупкам и концепцию эффективности затрат. ПРООН, ЮНФПА и ЮНОПС уже перешли к использованию этого нового варианта после его утверждения их соответствующими руководящими органами. ЮНИСЕФ использовал эту инициативу для обзора своих внутренних процедур и пришел к выводу о том, что его финансовые правила и положения достаточно гибки для того, чтобы их можно было модифицировать. Секретариат Организации Объединенных Наций намерен развивать эту инициативу общих служб в контексте текущей реформы системы закупок.

38. Результаты работы этой рабочей группы важны и для других организаций. Поэтому разработанные Рабочей группой типовые финансовые правила и положения для закупочной деятельности были распространены среди членов МРГС и специализированных учреждений.

39. Рабочая группа с самого начала договорилась разработать общие механизмы, взяв за основу контракты на закупку товаров и оказание услуг, подписанные другими организациями. Рабочая группа подготавливает текст типового меморандума о взаимопонимании с целью облегчить использование общих процедур в рамках закупочной деятельности.

40. Завершен процесс конкурентных торгов для заключения совместного контракта на закупку канцелярских принадлежностей для Центральных учреждений, который был проведен по просьбе Отдела закупок и Службы оформления поездок и перевозок. Члены Рабочей группы, в которую входят представители Секретариата, ПРООН,

ЮНИСЕФ,

ЮНОПС и ЮНФПА, уже пользуются результатами заключения этого совместного контракта. Отдел закупок в партнерстве с Рабочей группой по службам поездок и перевозок недавно провел аналогичное мероприятие, разослав совместное объявление о принятии предложений от туристических агентов.

41. Проводимые в настоящее время совместные мероприятия в области закупок включают почти завершённое оформление общими службами контракта на аренду фотокопировальных машин и заключение совместных контрактов на закупку бумаги и утилизацию картриджей для принтеров. Близится к завершению оформление совместного контракта на оказание экспедиторских услуг под руководством ЮНИСЕФ. Кроме того, в настоящее время с учетом общепризнанных критериев эффективности, качества, количества и стоимости разрабатываются общие форматы контрактной документации и общие показатели эффективности закупочной деятельности.

42. Как отмечалось выше, были установлены официальные связи между Исполнительным координатором и МРГС. Это позволило Рабочей группе наладить тесное сотрудничество со специализированными учреждениями и международными финансовыми учреждениями, входящими в МРГС. Реализуются совместные инициативы в таких областях, как обеспечение высокого профессионального уровня в закупочной деятельности, подготовка кадров, этика закупочной деятельности, создание совместной базы данных о поставщиках и совместной системы кодирования и разработка типовых долгосрочных соглашений.

## **Е. Типографские услуги**

43. Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному обслуживанию предоставляет типографские услуги различным департаментам Секретариата Организации Объединенных Наций на базе собственной типографии, расположенной в главном комплексе Организации. В ней может печататься различная продукция — от одностраничных документов заседающих органов до многоцветных плакатов и книг. Хотя вышеупомянутые услуги были предложены фондам и программам Организации Объединенных Наций, они продолжают пользоваться типографскими

услугами, предлагаемыми на свободном рынке, ссылаясь на конкурентоспособные рыночные ставки, способность удовлетворять конкретные технические запросы и то обстоятельство, что рынок ставит во главу угла заботу о клиентах.

44. Для решения имеющихся проблем Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ) обратился к типографии с просьбой подготовить отчет с базовыми данными о типографских услугах, в который вошла бы количественная информация о внутренних и внешних ресурсах, общей стоимости типографских мощностей в Нью-Йорке и Женеве, пользовательском спросе и объеме работы, внутренних мерах, принятых для обеспечения экономии за счет эффекта масштаба, и предложениях относительно путей сокращения бюджетных расходов, связанных с выполнением типографских работ собственными силами. Доклад Генерального секретаря о практике использования внутренних и внешних типографских работ в Организации (A/55/132) был представлен Генеральной Ассамблее 15 сентября 2000 года.

45. Ввиду отсутствия общих целей и результатов у этой рабочей группы Целевая группа приняла решение о ее роспуске.

## **Ф. Эксплуатация зданий и помещений**

46. Концепции общего обслуживания применительно к эксплуатации зданий и помещений значительно различаются в зависимости от того, идет ли речь о здании Секретариата, которое эксплуатируется самой Организацией Объединенных Наций, или об арендуемых помещениях фондов и программ. Техническая рабочая группа по службам эксплуатации зданий и помещений работает под эгидой ПРООН. Для определения общих интересов и целей Техническая рабочая группа изучила такие вопросы, как планировка служебных помещений, энергосбережение, управление имуществом и типовые стандарты, касающиеся конторской мебели. Техническая рабочая группа образовала подгруппы по вопросам энергосбережения и управления имуществом для изучения конкретных вопросов, поднятых организациями-пользователями.

47. Одним из крупных достижений Рабочей группы стало приобретение и использование ПРООН, ЮНФПА и ЮНИСЕФ средств программного обеспечения для эксплуатации здания и помещений Секретариата Организации Объединенных Наций «Aperture/Link». Секретариат оказывает содействие в установке и использовании этой системы.

48. Рабочая подгруппа по энергосбережению подчеркнула важность проведения профессиональных проверок положения дел в этой области в организациях-пользователях в целях выявления возможностей для энергосбережения, что позволило бы пользователям сократить расходы примерно на 15 процентов. Рабочая подгруппа по управлению имуществом предложила общий подход к обеспечению выбытия устаревших персональных компьютеров в Организации.

49. Целевая группа недавно решила распустить эту рабочую группу с учетом ее рекомендаций относительно перехода к функциональным механизмам взаимодействия. Контактная группа по эксплуатации зданий и помещений, работающая теперь под руководством Секретариата, организовала в сентябре 2000 года межучрежденческий практикум по установлению базисных показателей для оценки работы.

## **Г. Услуги по оформлению поездок и перевозок**

50. До начала осуществления усилий по созданию и развитию общих служб межучрежденческое сотрудничество в этой области осуществлялось в рамках форума пользователей в составе Секретариата Организации Объединенных Наций, ЮНИСЕФ и ПРООН (представлявшей ЮНОПС и ЮНФПА). В настоящее время форум преобразован в Техническую рабочую группу по службам поездок и перевозок, в состав которой в качестве членов вошли ЮНОПС и ЮНФПА и которая действует под эгидой ЮНИСЕФ.

51. Рабочая группа сосредоточила усилия на том, чтобы завершить процесс рассылки объявлений о принятии предложений в связи с новым контрактом Организации Объединенных Наций на оказание услуг по оформлению поездок, охватывающим все пять участвующих организаций. Этот процесс был

завершен, и ожидается, что новый контракт будет заключен в скором времени. Помимо регулярного контроля за операциями, было принято решение о проведении регулярных ежеквартальных проверок качества услуг совместно с туристическим агентством в рамках усилий по повышению эффективности оказания таких услуг. Рабочая группа вместе с Рабочей группой по кадровым службам достигла договоренности о порядке согласования процедур применения норм проезда воздушным транспортом, а также ставок суточных, выплат в связи с отпуском на родину и норм проезда бизнес-классом. Был подготовлен типовой контракт на оказание услуг туристическим агентством, и его текст был разослан в разные места службы по всему миру для использования в качестве образца при ведении переговоров.

52. В настоящее время участники Технической рабочей группы объединяют свои процедуры ведения переговоров с оптимальным авиaperевозчиком и изучают возможность открытия новых корпоративных счетов в партнерстве с Рабочей группой по службам закупок.

## **Н. Ведение архивов и документация**

53. Секция ведения архивов и документации (СВАД) отвечает за разработку политики и процедур хранения документации по всему Секретариату и ведению бумажных и электронных архивов Организации Объединенных Наций, нуждающихся в сохранении ввиду их административной, правовой, исторической или иной ценности как связанных с официальной деятельностью Организации. В архивах хранятся документы Секретариата и органов-предшественников, периферийных отделений и вспомогательных органов Организации Объединенных Наций.

54. В настоящее время Секция обеспечивает хранение архивной документации ЮНИСЕФ и ЮНФПА в виде печатных материалов в Нью-Йорке и получает за это соответствующую компенсацию. ЮНОПС и ПРООН избрали коммерческие способы хранения документации, отвечающие их needs. Все участвующие организации запросили рекомендации в отношении общего подхода к отбору важнейших архивных материалов и одобрили идею составления, по мере

необходимости, общих графиков сохранения и уничтожения документов.

55. Подготавливая технико-экономическое обоснование проекта создания общих архивов, Рабочая группа по архивным службам, работающая под эгидой Секретариата и ЮНИСЕФ, выявила 19 проблем, имеющихся в этой области. В технико-экономическом обосновании были вынесены три основные рекомендации: об образовании координационного комитета по ведению архивов и документации; о создании центра архивных исследований в качестве общей службы; а также о разработке общей стратегии, включая порядок архивирования документов в цифровом формате.

56. Рабочая группа подготавливает конкретное проектное предложение, касающееся создания общего архивного и исследовательского центра Организации Объединенных Наций, для рассмотрения Целевой группой. В этом предложении будут указаны круг ведения, намеченные цели, штатное расписание и последствия для бюджета, на основе которых участвующие организации могли бы заключить соглашение об оказании услуг, охватывающее такие аспекты, как процедуры передачи и поиска документов, оперативность доступа к их собственным архивам, помощь при проведении исследований и обмен метаинформацией. Будут также обсуждены возможности установления стандартов для архивирования документов в электронной форме.

## **I. Услуги по обеспечению охраны и безопасности**

57. В настоящее время Служба охраны и безопасности Управления централизованного вспомогательного обслуживания оказывает услуги на девяти различных объектах в Нью-Йорке, где размещаются Секретариат Организации Объединенных Наций, ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ПРООН и Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР). Поскольку это обслуживание носит централизованный характер, Целевая группа договорилась распустить соответствующую техническую рабочую группу и выбрала альтернативный механизм взаимодействия на географической основе, охватывающий



периферийные отделения и канцелярию Координатора Организации Объединенных Наций по вопросам безопасности (ККООНВБ)<sup>2</sup>. В результате этого была образована глобальная Межучрежденческая группа по взаимодействию в вопросах безопасности, и недавно ей было поручено договориться о принятии процедур, касающихся применения физической силы и огнестрельного оружия сотрудниками службы охраны Организации Объединенных Наций, общей глобальной политики в отношении форменной одежды этих сотрудников и предлагаемых критериев отбора сотрудников службы охраны для направления в миссии.

## **Ж. Кадровые службы**

58. В состав Рабочей группы по кадровым службам, действующей под эгидой Секретариата, входят представители Секретариата, ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и ЮНОПС<sup>3</sup>. Ставя своей общей целью определение областей, где можно было бы разработать и применять согласованные подходы к управлению людскими ресурсами, Рабочая группа вначале подготовила перечень общих кадровых служб, имеющих в Центральных учреждениях. Рабочая группа проанализировала работу этих служб в целях выявления возможностей повышения качества и эффективности с точки зрения затрат и определила те области, в которых необходим и практически возможен общий подход.

59. Вначале Рабочая группа сосредоточила внимание на разработке общих подходов к компенсации расходов в связи с поездками и перевозкой багажа. Действуя в сотрудничестве с Рабочей группой по службам поездок и транспорта, Рабочая группа по кадровым службам рекомендовала Целевой группе согласовать практику оплаты поездок в связи с отпуском на родину и выплаты суточных, а также нормы проезда воздушным транспортом. Рекомендации о согласовании процедур расчета компенсации расходов на перевозку багажа были одобрены Консультативным комитетом по административным вопросам (кадровые и общие административные вопросы) на его сессии в июне-июле 2000 года. Благодаря осуществлению этих рекомендаций будут введены общие стандарты, станет более ясной

система материальных прав персонала и сократится время на обработку требований.

60. После всестороннего обзора системы материальных прав персонала в местах службы с повышенной степенью опасности были согласованы общие принципы и конкретные места для поездок в целях отдыха и оздоровления и вынесены рекомендации в отношении специальных пособий и льгот для такого персонала. К числу других проектов можно отнести текущую работу над реализацией подхода «специальные операции», который заменил собой и упростил прежний подход «миссии».

61. Рабочая группа по кадровым службам изучает теперь и другие области, в том числе такие проблемы работы/быта, как трудоустройство супруга/супруги, уход за детьми и отпуск по уходу за детьми для мужчин. Важное значение имели широкий обмен информацией между организациями по этим вопросам и увязка этой деятельности с реформой системы управления людскими ресурсами в Организации Объединенных Наций.

## **К. Комплексная система управленческой информации**

62. Цель создания Комплексной системы управленческой информации (ИМИС), одобренная Генеральной Ассамблеей, заключается в разработке комплексной системы обработки информации и подготовки отчетности по административным мерам во всех основных местах службы. Система разрабатывается и внедряется поэтапно, и каждый из этих этапов именуется очередью. Первая очередь, предусматривавшая использование прикладных программ для решения кадровых вопросов, была введена в действие в Центральных учреждениях в сентябре 1993 года и в настоящее время функционирует во всех основных местах службы Секретариата (Аддис-Абеба, Бангкок, Бейрут, Вена, Женева, Найроби и Сантьяго), а также в Международной организации труда (МОТ), ПРООН и ЮНИСЕФ. Согласно оценкам, в настоящее время в рамках ИМИС охвачено 27 000 сотрудников общей системы Организации Объединенных Наций. Усовершенствованный вариант второй очереди (пособия и льготы

сотрудников) был внедрен в Центральных учреждениях в апреле 1998 года, а к февралю 1999 года он действовал во всех местах службы Организации Объединенных Наций, а также в ПРООН и ЮНИСЕФ. Третья очередь (прикладные программы для финансового и вспомогательного обслуживания) была внедрена в Центральных учреждениях в феврале 1999 года. В нее также включены изменения для учета особых требований ПРООН. Версии 3.4.2. и 3.4.3 были также введены в действие в 1999 году. Они включали в себя усовершенствования, призванные упростить обработку операций и облегчить внедрение этой системы в периферийных отделениях. Третья очередь и последующие усовершенствованные варианты уже внедрены в Экономической комиссии для Африки (ЭКА), Экономической комиссии для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК), Экономической и социальной комиссии для Западной Азии (ЭСКЗА), ЮНОГ и ЮНОВ. Четвертая очередь, включающая модуль учета рабочего времени и присутствия на работе, модуль страхования и модуль, охватывающий весь комплекс вопросов начисления заработной платы, внедряется поэтапно. Последний компонент — модуль заработной платы — успешно внедрен в Центральных учреждениях в сентябре 2000 года. В настоящее время он применяется к контрольной группе сотрудников, а к остальному персоналу применяется пока старая система. В полном объеме этот компонент будет внедрен к концу 2000 года. В течение года будут созданы возможности для дистанционного подключения к этой системе и ее Интернет-версия.

63. Проект ИМИС подтвердил преимущества использования общих служб организациями системы Организации Объединенных Наций. Несмотря на существование руководящего комитета по ИМИС, потребовалось создать техническую рабочую группу как более широкий форум для других организаций. Рабочая группа согласовала новую структуру руководства и управления, в которую входят элементы как централизованного, так и общего обслуживания. Ее предложение предусматривает создание межучрежденческого комитета пользователей, при помощи которого Секретариат будет выяснять мнение пользователей об усовершенствованных версиях ИМИС.

64. В этой новой структуре механизмом для управления ИМИС на повседневной основе будут служить основные заинтересованные группы (ОЗГ). ОЗГ, состоящие из представителей различных организаций-пользователей, заменили собой Техническую рабочую группу по ИМИС. ОЗГ станут инструментом для управления конкретными процессами, имеющими отношение к ИМИС.

## **Л. Информационно-технические и телекоммуникационные службы**

65. Координация в сфере информационной технологии — это благодатная почва для общих начинаний, которые пойдут на благо всем заинтересованным организациям. Мандаты и неодинаковые оперативные потребности различных организаций диктуют необходимость того, чтобы такое сотрудничество осуществлялось только на специальной основе в форме проектов. В настоящее время в основном на уровне обмена информацией реализуются инициативы по совместному использованию документации (объявления о принятии предложений, просьбы о предоставлении информации, спецификации и оценка подрядчиков) в рамках ККИС. Ведется работа по определению общей политики Организации в области информационной технологии. Это откроет новые возможности для сотрудничества с другими организациями, в частности с фондами и программами. ПРООН и ЮНИСЕФ предоставляется доступ к сети Интранет Организации Объединенных Наций, и ККИС под руководством Организации Объединенных Наций ведет работу над созданием общесистемной сети Экстранет. Двусторонние и многосторонние инициативы оказались в этой связи более уместными, чем деятельность в рамках рабочих групп. Принимая это во внимание, а также памятуя о трудностях, возникших в связи с отсутствием эффективного руководства, и упущенных возможностях на начальных этапах работы по созданию и развитию общих служб, Целевая группа договорилась распустить Рабочую группу.

## **Ш. Дальнейшие меры**

66. Будущая работа будет осуществляться в соответствии с принципами, которые преобладали

до настоящего времени, и внимание сосредоточится на областях, где общее обслуживание может дать наибольшую отдачу. Будут прилагаться усилия для осуществления следующих инициатив:

1. ведение архивов и документация: создание общего архивного и исследовательского центра Организации Объединенных Наций и согласование политики и процедур, связанных с ведением архивов и хранением документации;
2. финансовые услуги: достижение новых договоренностей относительно совместных служб бухгалтерского учета, продолжение усилий по созданию общего вспомогательного финансового подразделения или альтернативного механизма и совершенствование нынешних межучрежденческих механизмов в области бухгалтерского учета;
3. Комплексная система управленческой информации: в частности, разработка и внедрение оставшихся очередей ИМИС, создание эффективных долгосрочных совместных механизмов управления и обеспечение возможностей дистанционного подключения;
4. закупки: упорядочение финансовых правил и положений, касающихся закупок, утверждение концепции эффективности затрат и кодексов поведения при осуществлении закупок, обеспечение дальнейшей координации с МРГС и Межучрежденческим управлением по закупкам (МУУЗ) в таких областях, как совместная подготовка специалистов, занимающихся закупками, и совместная аттестация персонала;
5. кадровые службы: согласование прочих пособий и льгот персонала, особенно применительно к местам службы с трудными условиями;
6. службы поездов и транспорта: периодическое проведение обзора услуг, предоставляемых транспортными

агентствами, применение новой передовой практики в отношении пособий и льгот персонала и согласование пособий и льгот в связи с поездками.

67. Нынешняя практика направления информационных бюллетеней в Вену, Женеву, региональные комиссии, специализированные учреждения и периферийные отделения Организации Объединенных Наций, а также УООН будет продолжаться и расширяться. Будут приложены усилия по налаживанию конкретного сотрудничества с ГООНВР в области создания общих служб на уровне страновых отделений. Особое внимание будет уделяться обеспечению согласованности политики и процедур с мерами, принимаемыми в Центральных учреждениях, а также поддержке продолжающихся на местах усилий по созданию общих служб в контексте ГООНВР. Помимо этого, будет уделяться внимание внедрению передовой практики, особенно там, где есть возможность добиться повышения эффективности и действенности служб, занимающихся закупками, кадровыми вопросами, перевозками и организацией поездов. Поскольку общие службы имеют свою специфику в зависимости от местоположения и поскольку существенно важное значение имеет всестороннее участие организаций, руководство созданием общих служб в Вене, Женеве, региональных комиссиях и других отделениях Организации Объединенных Наций за пределами Нью-Йорка должно и далее осуществляться отдельно, но при наличии соответствующего механизма обмена информацией.

68. Участвующие организации согласились продолжать усилия по созданию и развитию общих служб на условиях совместного финансирования в рамках Группы поддержки общих служб в Нью-Йорке в течение двухлетнего периода начиная с сентября 2000 года. Согласно этой договоренности, Секретариат финансирует 40 процентов расходов, связанных с Группой поддержки общих служб, а ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и ЮНОПС совместно финансируют остальные 60 процентов расходов. Генеральный секретарь считает, что эта договоренность является ярким свидетельством того, что участвующие фонды и программы в Нью-Йорке проявляют

интерес к инициативе, касающейся общего обслуживания, и поддерживают ее.

69. Несмотря на указанную выше договоренность, Целевая группа по вопросам общего обслуживания находится сейчас на перепутье. Стало ясно, что членам рабочих групп, имеющим постоянные обязанности в своих соответствующих организациях, нелегко на постоянной основе выполнять дополнительные функции, связанные с общим обслуживанием. Как показал опыт, успешно функционировали те рабочие группы, которые имели хороших руководителей и активных участников. Нынешний процесс, ориентированный на удовлетворение спроса, имеет свои недостатки. Не вызывает сомнения то, что первоначальная идея создания механизмов общего обслуживания не сможет быть реализована на практике, если упор будет и впредь делаться исключительно на спрос и добрую волю. Хотя Целевая группа и смогла строить свою деятельность исходя из общих интересов, следует констатировать, что между практикой и потребностями Секретариата, который работает под контролем Генеральной Ассамблеи, и практикой и потребностями фондов и программ, которые подчиняются соответствующим исполнительным советам, имеется ряд существенных различий.

70. Сейчас можно сделать вывод о том, что подход, предусматривающий более тесную координацию, позволил достичь тех результатов, на которые можно было рассчитывать. Налаженные за последние три с половиной года тесные рабочие отношения являются надежной основой для дальнейшего сотрудничества и координации между Секретариатом и фондами и программами. Целевой группе, в свою очередь, для достижения ощутимых результатов, выходящих за рамки упомянутого в пункте 66 выше, включая создание первоначально запланированных общих служб, нужен новый мандат. С учетом этого Целевая группа разработала рассчитанный на два года план поэтапного свертывания деятельности совместно финансируемой Группы поддержки общих служб, не предвещая при этом вопрос о возможном продлении ее мандата или расширении ее состава.

#### **IV. Предлагаемые меры, представляемые на рассмотрение Генеральной Ассамблеи**

71. Как недвусмысленно отмечалось в недавно опубликованном докладе УСВН об обзоре общих служб в Организации Объединенных Наций и в замечаниях ОИГ по этому докладу (A/54/157/Add.1), успех в создании общих служб, охватывающих не только Организацию Объединенных Наций и фонды и программы, но и специализированные учреждения, во многом зависит от воли организаций продолжать эти усилия.

72. К Генеральной Ассамблее обращается просьба принять к сведению достигнутые результаты и проблемы, с которыми пришлось столкнуться, а также отметить переориентацию и изменение приоритетов дальнейшей деятельности. Генеральной Ассамблее рекомендуется просить Генерального секретаря представить ей на ее пятьдесят седьмой сессии в 2002 году доклад о достигнутом прогрессе и решениях, принятых относительно будущего Целевой группы по вопросам общего обслуживания с учетом двухгодичного срока, отведенного Группе поддержки общих служб.

*Примечания*

- <sup>1</sup> В основной состав Целевой группы по вопросам общего обслуживания входят помощник Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию (Председатель), Директор-исполнитель ЮНОПС, заместитель Директора-исполнителя ЮНИСЕФ, помощник Администратора и Директор Бюро по вопросам управления ПРООН, заместитель Директора-исполнителя по вопросам политики и административного управления ЮНФПА, Директор Отделения связи МПП в Нью-Йорке и Директор Отделения связи УВКБ в Нью-Йорке. Помимо этого, членами Целевой группы с учетом их функциональных обязанностей являются Директор Отдела по общеправовым вопросам Управления по правовым вопросам Секретариата Организации Объединенных Наций, Директор Управления по политике в области управления Департамента по вопросам управления Секретариата Организации Объединенных Наций и Координатор проекта по общему обслуживанию Управления централизованного вспомогательного обслуживания Департамента по вопросам управления.
- <sup>2</sup> В этой связи следует отметить, что вопросами охраны и безопасности в Нью-Йорке, Женеве и Вене ведают разные подразделения.
- <sup>3</sup> Деятельность Технической рабочей группы дополняет текущую реформу в области управления людскими ресурсами, являющуюся неотъемлемой частью общей программы реформы Генерального секретаря. В докладе Генерального секретаря Генеральной Ассамблее о реформе системы управления людскими ресурсами (A/53/414) описываются направленность и нынешнее состояние реформы этой системы, а также будущие меры, предложенные в этой области, включая помощь со стороны Целевой группы экспертов, созданной для консультирования Генерального секретаря в отношении приоритетов и стратегий перемен.

## Приложение

### Документ с изложением стратегии общего обслуживания

(Январь 1998 года)

#### I. История вопроса и цели

1. Намеченные Генеральным секретарем цели в области реформ были изложены в его письме на имя Председателя Генеральной Ассамблеи (A/51/829) от 17 марта 1997 года. Ответственность за конкретизацию предложений Генерального секретаря, касающихся общего обслуживания, была возложена на заместителя Генерального секретаря по вопросам администрации и управления, который, в свою очередь, обратился к помощнику Генерального секретаря по централизованному вспомогательному обслуживанию с просьбой учредить целевую группу для разработки конкретных инициатив, которые позволили бы обеспечить достижение намеченных Генеральным секретарем целей в области общего обслуживания.

2. Целевая группа и 11 учрежденных ею рабочих групп успешно справились со своей ролью механизма быстрого реагирования, позволив оперативно наметить целый ряд необходимых мер. Результаты работы Целевой группы использовались при подготовке доклада Генерального секретаря Генеральной Ассамблее (A/51/950) от 14 июля 1997 года и последующих докладов о ходе работы.

3. Назначение в октябре 1997 года Исполнительного координатора по общему обслуживанию и учреждение небольшой вспомогательной группы обеспечили механизм, позволяющий сохранить динамику осуществляемого Целевой группой процесса. Однако сейчас этот процесс достиг переходной точки, на которой требуется разработать общую стратегию; уточнить роль и задачи различных сторон, непосредственно участвующих в этом процессе (Исполнительного координатора, Целевой группы и рабочих групп); и определить связи и взаимоотношения с другими группами, деятельность которых включает вопросы общего обслуживания или влияет на них. Настоящее приложение призвано служить отправной точкой для рассмотрения этих вопросов.

#### II. Основополагающие принципы

##### A. Мандат

4. Заместитель Генерального секретаря по вопросам управления назначил Исполнительного координатора и сформировал Целевую группу, и поэтому именно ему представляется информация о принятых мерах и о рекомендациях, вынесенных Исполнительным координатором. Хотя мандат Исполнительного координатора охватывает Секретариат и фонды и программы, основная направленность инициативы в области общего обслуживания отражает стремление найти практические пути укрепления концепции «Одна Организация Объединенных Наций», в рамках которой различные подразделения, объединяя ресурсы и приводя к единому стандарту свою практику, могли бы более легко и эффективно использовать соответствующие преимущества друг друга.

##### B. Рабочее определение общего обслуживания

5. Термин «общее обслуживание» применяется для описания целого ряда механизмов обслуживания. Настоящие предложения основываются на дифференциации двух видов такого обслуживания:

**централизованного обслуживания**, т.е. обслуживания, которое обеспечивается различным подразделениям в рамках одной и той же организации под непосредственным руководством органов управления этой организации; и

**общего обслуживания**, т.е. обслуживания, которое обеспечивается через различные официальные или неофициальные механизмы организациям-«клиентам», отличным от организации, обеспечивающей обслуживание. Управление таким общим обслуживанием требует быстрого реагирования на потребности

организаций-«клиентов», согласие и содействие которых являются существенно важным элементом системы общего обслуживания. Организациями могут использоваться прямые и косвенные формы компенсации за такое обслуживание.

6. Обслуживание может быть как централизованным, так и общим. На деле общее обслуживание, как правило, базируется на существующем централизованном обслуживании, особенно когда применяется концепция «ведущего учреждения» (т.е. концепция использования признанных сравнительных преимуществ или потенциала определенной организации). Иногда организационное подразделение, обеспечивающее обслуживание клиентов, выполняет также нормативные функции, которые, строго говоря, не являются для этих клиентов услугами. Выполнение нормативных функций и предоставление услуг клиентам является двумя различными (хотя иной раз и перекрещивающимися) функциями, которые следует отличать друг от друга. Иными словами, как сторона, предоставляющая услуги, так и клиент должны знать о том, какая роль преобладает в данных конкретных условиях, и достигать соответствующей договоренности.

### **III. Элементы стратегии**

7. Основные элементы предлагаемой первоначальной стратегии общего обслуживания изложены в последующих пунктах. Эта первоначальная стратегия будет дорабатываться по мере накопления дополнительного опыта.

#### **A. Совершенствование централизованного обслуживания**

8. Организация Объединенных Наций должна принимать меры к тому, чтобы централизованные службы функционирования по-деловому ориентировались на потребности клиентов. Действенное, гибкое и эффективное с точки зрения затрат централизованное обслуживание имеет существенно важное значение не только в силу его практического и финансового значения, но и в силу того, что эффективное централизованное обслуживание является логичной отправной точкой для обеспечения общего обслуживания.

9. Решения в отношении централизованного обслуживания могут приниматься и выполняться с гораздо большей готовностью, нежели решения, касающиеся общего обслуживания, которые требуют консультаций и достижения консенсуса.

10. С учетом этого Исполнительный координатор наметит меры по совершенствованию механизмов централизованного обслуживания и будет способствовать их оперативной реализации. Данный элемент стратегии будет прежде всего ориентирован на Секретариат Организации Объединенных Наций, где находится значительное число централизованных и общих служб, но не исключительно на него. Применение механизма «ведущих учреждений» будет ставить перед другими организациями, не относящимися к Секретариату, аналогичные задачи и открывать для них такие же возможности в плане использования своих сравнительных преимуществ.

## **В. Содействие реализации подходов, предусматривающих создание общих служб**

11. Как отмечалось выше, одним из основных факторов в том, что касается общего обслуживания, является то, что организация, предоставляющая услуги, и клиент должны достичь согласия по довольно широкому кругу вопросов, в том числе в отношении перечня, показателей качества и своевременности услуг, механизмов принятия решений и определения размера компенсации. Без этого механизмы общего обслуживания не могут быть жизнеспособными. Достижение таких договоренностей особенно затруднено, когда организации используют неоднородный оперативный инструментарий, включая положения, правила и процедуры.

12. С учетом существующих или возможных сфер общего обслуживания, определенных Целевой группой и рабочими группами, Исполнительный координатор будет способствовать разработке и применению подходов, предусматривающих создание общих служб, используя для этого следующие меры:

- создание межорганизационных групп по вопросам планирования, координации и/или

обеспечения общего обслуживания и/или оказания поддержки таким группам;

- разработку критериев оценки для выбора порядка обеспечения общего обслуживания, включая, в частности, подходы, основанные на концепции «ведущего учреждения», привлечение внешних подрядчиков, комплексные соглашения и электронные системы осуществления закупок;
- дальнейшее согласование и/или синхронизацию оперативного инструментария.

## **С. Координация деятельности, связанной с общим обслуживанием**

13. Над темами, которые полностью или частично связаны с общим обслуживанием, работает большое число рабочих и целевых групп, комитетов и лиц, включая Группу Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГОООНВР), Консультативный комитет по программам и оперативным вопросам (ККПОВ), Консультативный комитет по административным вопросам (ККАВ), Объединенную консультативную группу по вопросам политики (ОКГП) и Межучрежденческую рабочую группу по снабжению (МРГС). Помимо этого, связанные с этим смежные темы регулярно рассматриваются такими органами, как Комиссия ревизоров, Управление служб внутреннего надзора (УСВН) и Объединенная инспекционная группа (ОИГ). Большая ясность в вопросах существа и подотчетности и более эффективная координация инициатив и действий позволят обеспечить согласованную и эффективную основу для прогресса в этой области. В то же время будут сведены к минимуму путаница, задержки и пробелы в том, что касается охвата вопросов.

14. Исполнительный координатор подготовит обзорные справки по всем группам, занимающимся вопросами общего обслуживания, и в надлежащем порядке вынесет предложения в отношении скоординированного распределения обязанностей, что позволит повысить отдачу от затрачиваемых ресурсов для всей системы Организации Объединенных Наций, а также установить четкую схему распределения ответственности за различные компоненты деятельности по проведению реформы и повышению эффективности управления.



#### **D. Содействие реализации подходов, предусматривающих создание общих служб, за пределами Нью-Йорка**

15. Предполагается, что меры для содействия реализации подходов, предусматривающих создание общих служб, будут применяться в как можно большем числе мест службы, включая не только Нью-Йорк, Вену, Женеву и Копенгаген, но и региональные комиссии и страновые отделения. Хотя эти осуществляемые в различных местах инициативы можно поощрять и поддерживать из Нью-Йорка, действуя в тесном сотрудничестве с другими группами, занимающимися соответствующими вопросами, реальный прогресс в других местах службы зависит от применения знаний, кадровых ресурсов и мотивации заинтересованных подразделений в этих местах службы.

16. Чтобы найти золотую середину между чрезмерным распылением внимания и ресурсов, с одной стороны, и недостаточным охватом — с другой, Исполнительный координатор будет способствовать распространению механизмов общего обслуживания на другие места службы посредством:

- первоначального акцентирования внимания главным образом на определении целей, сроков и методов осуществления инициатив, касающихся общего обслуживания в Нью-Йорке;
- создания сети обмена информацией с руководителями отделений, организаций и учреждений во всех основных местах службы, с помощью которой можно было бы поощрять и/или поддерживать новые инициативы;
- осуществления контроля за применением в других местах службы механизмов целевых/рабочих групп, аналогичных созданным в Нью-Йорке, и оказание им содействия и поддержки в их деятельности;
- инициирования экспериментальных проектов по созданию общих служб в Женеве, Вене и других подходящих для этого местах службы, причем наиболее вероятным первоначальным

кандидатом для осуществления таких проектов является Вена;

- поддержания контактов с ГОООНВР в связи с инициативами, осуществляемыми на страновом уровне.

#### IV. Роли и взаимоотношения

17. На ближайшее будущее структура «Исполнительный координатор–Целевая группа–рабочие группы» обеспечивает надежную основу для осуществления инициатив в области общего обслуживания как минимум в Нью-Йорке. Вместе с тем роли каждого из этих участников и их взаимоотношения друг с другом в процессе осуществления предложенной стратегии требуют некоторого уточнения.

18. Можно также отметить, что имеющиеся в распоряжении Исполнительного координатора, Целевой группы и рабочих групп людские и финансовые ресурсы ограничены. Поэтому время от времени будут выдвигаться проектные предложения относительно финансирования из внебюджетных источников.

##### Исполнительный координатор по общему обслуживанию

19. Исполнительный координатор лично или через сформированную группу по общему обслуживанию будет:

- координировать и контролировать осуществление стратегии, в общих чертах изложенной в настоящем приложении, включая ее доработку и/или корректировку с учетом приобретенного опыта;
- поддерживать контакты с руководителями департаментов, фондов и программ по вопросам общего обслуживания и регулярно информировать их по этим вопросам;
- способствовать осуществлению мероприятий по улучшению общего обслуживания в Секретариате и информировать об этом членов Целевой группы;
- следить за разработкой проектных предложений относительно общего

обслуживания и изысканием необходимых для их реализации средств;

- руководить работой Целевой группы по вопросам общего обслуживания;
- определять, контролировать и оценивать эффективность рабочих групп и других механизмов по конкретным вопросам, которые могут быть учреждены в будущем;
- представлять заместителю Генерального секретаря по вопросам управления, а также, при необходимости, другим должностным лицам или органам системы Организации Объединенных Наций доклады о деятельности Целевой группы/рабочих групп.

##### Целевая группа по вопросам общего обслуживания

20. Целевая группа по вопросам общего обслуживания будет:

- оказывать Исполнительному координатору содействие в проведении обзоров осуществления стратегии в области общего обслуживания и в оценке всех необходимых изменений в этой стратегии или методах ее осуществления;
- изучать предложения и рекомендации рабочих групп по общим службам, включая проектные предложения, предусматривающие внешнее финансирование;
- выносить рекомендации в отношении инициатив или мер, связанных с учреждением или укреплением общих служб, особенно служб, для функционирования которых необходима готовность представляемых ими организаций к сотрудничеству, участию и содействию в виде людских и/или финансовых ресурсов.

21. Представители в Целевой группе будут в рамках своих организаций разъяснять инициативы/действия, рекомендованные Целевой группой к осуществлению, а также мобилизовать поддержку для этих инициатив.

## **Рабочие группы Целевой группы по вопросам общего обслуживания**

22. Рабочие группы учреждаются или упраздняются Исполнительным координатором с согласия Целевой группы. Председатели рабочих групп назначаются Исполнительным координатором с согласия Целевой группы. Поскольку рабочие группы не являются постоянными органами, предполагается, что их председатели будут исполнять свои обязанности в период работы этих групп; такой порядок может быть пересмотрен или изменен по рекомендации Исполнительного координатора, Целевой группы или самой рабочей группы.

23. Рабочие группы выполняют следующие функции:

- установление фактов в отношении существующих или возможных централизованных или общих служб;

- вынесение рекомендаций в отношении осуществления конкретных мер, а также сроков их реализации, необходимых ресурсов и ответственности за их осуществление;
- взаимодействие и/или координация усилий с другими рабочими группами;
- определение и/или разработка проектов общего обслуживания, которые могут финансироваться за счет внешних источников;
- изучение вопросов, переданных на их рассмотрение Целевой группой, и представление докладов по ним.