

JIU/REP/2002/6

RUSSIAN

Original: ENGLISH

**ПРИНОСЯЩИЕ ДОХОД ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

Подготовил:

Ион Горита

Объединенная инспекционная группа



Организация Объединенных Наций, Женева

Август 2002 года

GE.02-02128 (R) 160902 180902

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
СОКРАЩЕНИЯ		v
РЕЗЮМЕ: ЦЕЛЬ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ		vii
ВВЕДЕНИЕ	1 - 16	1
I. ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..	17 - 61	5
A. Организация Объединенных Наций	17 - 27	5
B. Фонды и программы Организации Объединенных Наций	28 - 33	8
C. Специализированные учреждения	34 - 53	10
D. Выводы	54 - 61	16
II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ	62 - 93	19
A. Общий обзор	62 - 67	19
B. Организационные механизмы	68 - 69	21
C. Кадровые и административные вопросы	70 - 72	23
D. Заметность мест расположения и доступность	73 - 76	24
E. Географическое размещение	77 - 81	25
F. Поддержка со стороны высшего руководства	82 - 84	26
G. Варианты использования внешних подрядов	85 - 93	27
III. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ	94 - 147	31
A. Общий обзор	94 - 96	31
B. Виды продукции	97 - 124	33
C. Маркетинг	125 - 146	45
D. Межорганизационное сотрудничество	147	52

СОДЕРЖАНИЕ (продолжение)

Стр.

ПЕРЕЧЕНЬ ТАБЛИЦ

1.	Общий обзор приносящих доход видов деятельности Организации Объединенных Наций	19
2.	Приносящие доход виды деятельности организаций за 1998-1999 годы	31
3.	Распределение поступлений от приносящих доход видов деятельности	32
4.	Распределение видов деятельности/видов продукции	33
5.	Результативность издательской деятельности ИМО	36

ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ

I.	Приносящие доход виды деятельности Организации Объединенных Наций: нынешняя структура	22
II.	Реорганизация приносящих доход видов деятельности	23
III.	Доля поступлений от продажи изданий в регулярных бюджетах, 1998-1999 годы	35
IV.	Издания ИМО: показатели чистых продаж за десятилетний период, 1991-2002 годы	35

СОКРАЩЕНИЯ

ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПС	Всемирный почтовый союз
ГКС	Глобальная консультационная служба (ПРООН)
ДОИ	Департамент общественной информации
ДПК	Договор о патентной кооперации
ДУ	Департамент по вопросам управления (Организация Объединенных Наций)
ДЭСВ	Департамент по экономическим и социальным вопросам
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
ИЦООН	Информационный центр Организации Объединенных Наций
ККАБВ	Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам
КОМФАР	Компьютерная модель для анализа технико-экономических обоснований и отчетности (ЮНИДО)
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МОТ	Международная организация труда
МПП	Мировая продовольственная программа
МСЭ	Международный союз электросвязи
МУСВПДИ	Межучрежденческое совещание по вопросам перевода, документации и изданий
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ОЧС	Отдел по сотрудничеству с частным сектором (ЮНИСЕФ)

ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
САР	Совет административных руководителей системы Организации Объединенных Наций по координации (ранее назывался Административный комитет по координации (АКК))
СКД	Служба коммерческой деятельности
СОД	Система официальной документации (ранее называлась Система хранения информации на оптических дисках)
УСВН	Управление служб внутреннего надзора Секретариата Организации Объединенных Наций
УЦВО	Управление централизованного вспомогательного обслуживания
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ШСС	Шкала ставок суточных
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНПА	Почтовая администрация Организации Объединенных Наций
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

РЕЗЮМЕ: ЦЕЛЬ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ЦЕЛЬ:

Провести обзор политики и практики системы Организации Объединенных Наций в отношении приносящих доход видов деятельности, с тем чтобы согласовать принципиальные основы такой деятельности и обеспечить более эффективное и действенное управление ею.

Деятельность, являющаяся предметом обзора в настоящем докладе, преследует установленные организациями конкретные цели и в большинстве случаев способствует укреплению их авторитета в мире. Кроме того, в зависимости от целей и характера такой деятельности ее неотъемлемая или дополнительная задача состоит в получении дохода. Инспектор считает, что необходимым условием достижения их главной цели и повышения их доходности и рентабельности является совершенствование управления такой деятельностью. В отсутствие общего подхода к приносящим доход видам деятельности взаимосвязанный характер этих (основных и дополнительных) задач осознается организациями пока еще не в равной степени. Поэтому во введении сделана попытка исправить сложившееся положение.

В уставных документах или финансовых положениях и правилах организаций, обзор которых проводится в главе I, предусматривается осуществление приносящих доход видов деятельности, хотя они и не всегда называются именно таковыми. Несмотря на разные формулировки данных документов, Инспектор определил по большинству организаций положения, которые регулируют рассматриваемые в настоящем докладе виды деятельности. Вместе с тем вследствие различий в уставных положениях, разнообразия соответствующих программных установок и неуделения в некоторых организациях должного внимания этим

видам деятельности как потенциальным источникам дохода, их характер и направления, а также практическое осуществление и финансовые результаты в разных организациях отличаются друг от друга. Поэтому в докладе предлагается единый комплекс программных задач, о которых говорится в главе I.

Самый разнообразный характер в системе Организации Объединенных Наций приносящие доход виды деятельности в настоящее время имеют в Организации Объединенных Наций. С финансовой точки зрения на их долю приходилось практически 10% всех валовых поступлений организаций от осуществляемой ими деятельности в двухгодичном периоде 1998-1999 годов. Перед Организацией Объединенных Наций в настоящее время стоит задача обеспечить управление данными видами деятельности как коммерческими предприятиями в условиях, когда нормативно-правовая база не предусматривает ведения соответствующих операций. Исходя из этого Инспектор в главе II излагает ряд мер, призванных оказать содействие Генеральному секретарю в реализации его новых предложений по вопросам управления, одобренных Генеральной Ассамблеей в резолюции 56/238 от 24 декабря 2001 года и касающихся выведения данной деятельности за рамки основной управленческой структуры Секретариата.

Что касается направлений деятельности, то доход, пусть и небольшой, получают от тех или иных мероприятий все организации. Вместе с тем, за исключением Организации Объединенных Наций, в большинстве организаций осуществляется лишь весьма ограниченное число видов деятельности, как правило, в основном это издание публикаций для продажи. С финансовой точки зрения на издание Детским фондом Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) поздравительных открыток и оказание Всемирной организацией интеллектуальной собственности (ВОИС) платных услуг приходится в общей сложности около 77% совокупного объема валовых поступлений в размере около 670 млн. долл. США, полученных от всех видов деятельности в двухгодичном периоде 1998-1999 годов. Вместе с тем эти данные о величине дохода не до конца раскрывают важный потенциал соответствующей деятельности, способной приносить более значительную финансовую пользу каждой организации при условии обеспечения эффективного управления ею и ее результативности в реализации задач, поставленных перед этой деятельностью директивными органами. В главе III обсуждаются эти вопросы и предлагаются меры по улучшению положения.

На основании вышеприведенных выводов и других заключений доклада можно сделать следующие рекомендации.

А. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

РЕКОМЕНДАЦИЯ 1

Новые механизмы управления приносящими доход видами деятельности Организации Объединенных Наций

a) В соответствии с предложением Генерального секретаря о том, чтобы управление приносящими доход видами деятельности осуществлялось отдельно от управления основной деятельностью Организации, Генеральному секретарю следует рассмотреть вопрос об объединении приносящих доход видов деятельности в рамках единого коммерческого отдела, руководить которым будет междепартаментский орган, аналогичный Руководящему консультативному совету по услугам для общественности (ST/SGB/231) и который будет иметь следующие полномочия:

- i)* разработка и осуществление глобальной системы мер в области маркетинга и продаж в рамках приносящей доход информационно-пропагандистской деятельности Организации;
- ii)* разработка и внедрение соответствующих кадровых и административных механизмов, учитывающих особый характер деятельности в условиях специального делегирования полномочий;
- iii)* повышение финансовых результатов деятельности на основе, в частности, стратегических и оперативных коммерческих планов,

предусматривающих достижение целевых показателей доходов;

- iv) заключение и осуществление контрактов на предоставление услуг с внешними подрядчиками;
- v) укрепление сотрудничества и взаимодействия между департаментами Секретариата, фондами и программами, а также с заинтересованными специализированными учреждениями в области маркетинга приносящей доход информационно-пропагандистской деятельности и выполнение других функций, которые могут быть дополнительно определены;

b) Генеральному секретарю следует рассмотреть вопрос об обращении к Генеральной Ассамблее с рекомендацией внести необходимые поправки в Финансовые положения и правила Организации Объединенных Наций, с тем чтобы привести их в соответствие с предлагаемыми новыми управленческими механизмами и программными задачами приносящих доход видов деятельности, изложенными в рекомендации *b* ниже, включая, в частности, необходимость реинвестирования поступлений в дальнейшее развитие приносящих доход подразделений (пункты 68-72).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 2

Расширение доступа посетителей и выбор более заметных мест расположения

Генеральному секретарю следует рассмотреть возможность изменения места расположения книжных и сувенирных магазинов Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке и Женеве, с тем чтобы они были заметны и доступны для посетителей в такой же степени, как и для сотрудников и участников конференций, в целях расширения возможностей повышения дохода от этих видов деятельности с учетом принятия мер повышенной безопасности, ограничивающих доступ посетителей в здания Организации (пункты 73-76).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 3

Расширение географической сферы деятельности

В целях повышения прибыльности приносящих доход видов деятельности и авторитета Организации Объединенных Наций в мире Генеральному секретарю следует:

- a)* рассмотреть вопрос о проведении анализа экономической эффективности расширения, хотя бы в порядке эксперимента, географического охвата некоторых видов деятельности, например открытия книжных и сувенирных магазинов и киосков по продаже филателистических марок в развитых и развивающихся странах, особенно там, где имеются отделения организаций системы Организации Объединенных Наций, например информационные центры Организации Объединенных Наций (ИЦООН), для чего можно было бы расширить их

полномочия и укрепить кадровый состав сначала на выборочной и пробной основе;

b) изучить возможность реализации в местах службы в Женеве и Вене информационно-технических и других соответствующих аспектов его предложения о новом качестве обслуживания посетителей в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций с участием других организаций системы, а также принимающих стран/городов;

c) использовать в вышеуказанных целях в месте службы в Женеве в сотрудничестве с другими заинтересованными организациями со штаб-квартирами в Женеве возможности проекта перестройки и модернизации Дворца Наций в Женеве, который в настоящее время изучается в Швейцарии (пункты 77-79).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 4

Изучение вариантов использования внешних подрядов

В контексте резолюции 55/232 Генеральной Ассамблеи от 23 декабря 2000 года о практике предоставления внешних подрядов Генеральному секретарю следует обеспечить при использовании внешних подрядов в рамках приносящих доход видов деятельности должный учет:

a) конкретной задачи и особого характера каждого соответствующего вида деятельности, а также наличие штатных специалистов для разработки и эффективного контролирования взаимовыгодных контрактов с предприятиями частного сектора;

b) возможности предоставления внешних подрядов на тот или иной

соответствующий вид деятельности на общемировом уровне или в отдельных географических регионах;

c) целесообразности предоставления исключительных прав подрядчикам в зависимости от характера деятельности;

d) возможности предоставления в экспериментальном порядке двухгодичных внешних подрядов с учетом целевых показателей чистого дохода и других соответствующих результатов деятельности (пункты 85-88).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 5

Почтовая администрация Организации Объединенных Наций (ЮНПА)

a) Генеральному секретарю следует обратиться к Генеральной Ассамблее с просьбой предоставить ему необходимые полномочия для проведения обзора действующих соглашений между Организацией и принимающими странами в отношении ЮНПА в целях определения целесообразности сохранения существующего механизма распределения затрат и доходов в связи с деятельностью ЮНПА между Организацией Объединенных Наций и почтовыми администрациями принимающих стран; в рамках предлагаемого обзора следует в полной мере учитывать общие финансовые, экономические и иные преимущества, которые принимающие страны получают благодаря присутствию организаций системы Организации Объединенных Наций на их территории.

b) Генеральному секретарю следует также выступить инициатором проведения консультаций с

компетентными органами Всемирного почтового союза (ВПС) в целях укрепления деловых отношений ЮНПА с национальными почтовыми администрациями (пункты 89-93).

В. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ

РЕКОМЕНДАЦИЯ 6

Программные задачи

Компетентному директивному органу каждой организации следует в рамках согласованных основных принципов усовершенствовать действующие положения о приносящих доход видах деятельности, включая, среди прочего, следующие задачи:

- a)* содействие выполнению уставных мандатов и повышению авторитета организации в мире при одновременном максимальном увеличении доходов, которые в соответствующих случаях распределяются по усмотрению государств-членов;
- b)* обеспечение долгосрочной финансовой эффективности деятельности посредством реинвестирования соответствующей доли доходов в организационные и другие подразделения, непосредственно занимающиеся данной деятельностью (в целях поддержки более широкого использования ими информационных технологий, дальнейшего проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства и воспроизводства, а также мероприятий в области маркетинга и продаж); для этого следует создать, если они отсутствуют в настоящее время, механизмы самофинансирования, например специальные оборотные фонды, и

предоставить соответствующим службам определенные возможности гибко решать вопрос о мобилизации своих собственных ресурсов, как в денежной, так и в натуральной форме, из государственных и частных источников для удовлетворения своих потребностей в начальном, оборотном капитале или оперативных резервах в соответствии с финансовыми положениями и правилами каждой организации;

- c)* стимулирование творческого подхода и проведения оценки деятельности организации исходя из финансовых результатов;
- d)* использование финансовых преимуществ охраны прав интеллектуальной собственности;
- e)* укрепление сравнительных преимуществ каждой соответствующей организации;
- f)* соблюдение норм поведения, соответствующих ценностям системы Организации Объединенных Наций и принципам поведения, принятым в каждой организации в отношении сотрудничества с международными деловыми кругами (пункты 56-61).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 7

Повышение дохода от изданий

Исполнительным главам организаций следует, если они еще не добились этого, стремиться к увеличению дохода от изданий посредством повышения значимости их программ издательской деятельности (с точки зрения бюджетных ассигнований и кадрового обеспечения), а также с учетом передового опыта, о котором идет речь в настоящем докладе, и путем принятия, в частности, следующих мер:

a) достижения более разумного, по мнению каждой организации, баланса между бесплатным (в том числе бесплатным доступом через Интернет) и платным распространением изданий;

b) дальнейшего расширения географического охвата деятельности в области маркетинга и продаж;

c) содействия более широкому использованию прав лицензирования перевода и переиздания недорогих публикаций на местах, особенно в развивающихся странах;

d) проведения на более регулярной основе и в разных местах службы уже созываемых в настоящее время неформальных межучрежденческих совещаний руководителей издательских программ в контексте ежегодной Франкфуртской книжной ярмарки и заострения внимания в рамках повесток дня этих совещаний на обмене передовым опытом в издательской и маркетинговой деятельности, включая вопросы издержек и роялти при совместном издании публикаций;

e) создания общих типографских служб, когда это представляется целесообразным с учетом положений настоящего доклада, особенно с тем, чтобы объединить ограниченные ресурсы для модернизации производственных мощностей и внедрения новых технологий в целях выполнения высококачественных или особых типографских задач, которые в настоящее время, как правило, выполняются на условиях внешних подрядов коммерческими типографиями (пункт 103).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 8

Услуги в области общественной информации

В интересах более широкого внедрения практического опыта, уже имеющегося в некоторых организациях, исполнительным главам следует определить среди материалов их соответствующих организаций, предназначенных для использования в области общественной информации, продукты, которые могут пользоваться спросом на рынке, особенно аудиовизуальную продукцию, и которые можно было бы специально производить, преследуя двойную цель проведения рекламно-пропагандистской работы и получения дохода, без ущерба для бесплатного распространения всех других материалов по вопросам общественной информации (пункты 104-106).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 9

Электронные базы данных и связанные с ними продукты

a) Организациям следует использовать передовой опыт Организации Объединенных Наций и Международной организации гражданской авиации (ИКАО) в области онлайн-маркетинга их баз данных, а также соответствующим образом рассмотреть возможность применения принятого в Продовольственной и сельскохозяйственной организации (ФАО) принципа бесплатного ограниченного доступа и платного неограниченного доступа к ее электронным базам данных.

b) Аналогичным образом организациям следует по возможности взять на вооружение Компьютерную модель для анализа технико-экономических обоснований и отчетности (КОМФАР) Организации

Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) при разработке и реализации программного обеспечения, содействующего выполнению их мандатов и одновременному получению дохода (пункты 107-112).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 10

Закупочная деятельность в интересах третьих сторон

a) Исполнительным главам организаций следует, когда это целесообразно, разработать и осуществлять меры по укреплению и развитию их соответствующих сравнительных преимуществ в области международной закупки товаров и услуг согласно положениям, изложенным в настоящем докладе.

b) Для хотя бы частичной финансовой поддержки выполнения задачи, предусмотренной в рекомендации 10 а), организациям следует изучить вопрос о целесообразности взимания соответствующей платы за участие в торгах или регистрацию с предприятий частного сектора, представляющих предложения для участия в торгах на получение контрактов на поставку организациям товаров и услуг или заключение внешних подрядов (пункты 113-115).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 11

Исследования и разработки (НИОКР) в сфере науки и техники

Совету административных руководителей по координации (САР) следует создать специальную целевую группу с участием ВОИС для разработки общей научно-технической политики в отношении патентов с учетом положений резолюции WNA35.14 Всемирной

ассамблеи здравоохранения от 12 мая 1982 года о политике в отношении патентов в целях стимулирования дальнейшей активизации организациями проводимых ими НИОКР в сфере науки и техники в интересах содействия выполнению глобальных задач социально-экономического развития и для более широкого и систематического, чем до настоящего времени, использования приобретенных патентных прав в целях получения дохода и других благ в интересах дальнейшего развития НИОКР, для чего в некоторых организациях может потребоваться разработка централизованных и самофинансирующихся программ НИОКР (пункты 117-121).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 12

Предметная подготовка кадров и публичные лекции

a) Исполнительным главам организаций следует рассмотреть возможность распространения на негосударственных субъектов или разработки для них платных программ предметной подготовки кадров и публичных лекций в целях развития диалога по стратегическим и техническим вопросам и других форм взаимодействия с гражданским обществом.

b) Следует изучить также возможности, затраты и выгоды, связанные с программами платных курсов, которые некоторые организации могли бы осуществлять через Интернет или иным образом по вопросам их специализации в партнерстве с предоставляющими кредиты учебными заведениями или самостоятельно (пункты 121-123).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 13

Активизация мероприятий в области маркетинга

Исполнительным главам следует обеспечить активизацию мероприятий маркетинга и продаж в рамках приносящих доход видов деятельности в их соответствующих организациях посредством принятия следующих мер:

a) проведение в соответствии с потребностями каждого вида деятельности периодических исследований рыночной конъюнктуры, особенно в отношении изданий;

b) за исключением установления льготных цен в развивающихся странах при определении цен следует руководствоваться принципом "издержки плюс надбавка" и в сумму издержек следует включать как прямые издержки, так и накладные расходы соответствующего подразделения, занимающегося данным видом деятельности, с учетом соображений, изложенных в пункте *c)* ниже;

c) стоимость подписки на онлайн-доступ к базам данных должна устанавливаться на основе принципа определения ценности предоставляемых услуг с учетом их, как правило, эксклюзивного характера, возможностей спроса и обеспеченности соответствующих групп пользователей; следует согласовать практику установления льготных расценок для групп пользователей, представляющих особый интерес; расценки должны быть различными для юридических и физических лиц;

d) дальнейшее укрепление стратегий и механизмов сотрудничества в области сбыта и продаж, особенно изданий и сувениров, включая взаимную продажу продукции друг друга на добровольной основе и расширение сети сбыта и продаж в развивающихся странах. Для этого можно было бы всесторонне использовать периферийные отделения системы Организации Объединенных Наций (пункты 124-127).

ВВЕДЕНИЕ

1. Тема настоящего доклада была предложена Объединенной инспекционной группе (ОИГ) Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) Организации Объединенных Наций, которая провела в последние несколько лет управленческие ревизии некоторых коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций и пришла к выводу о наличии широких возможностей для их совершенствования. Несколько специализированных учреждений также проявили интерес к данному вопросу, который, как представляется, раньше не рассматривался на общесистемном уровне. Поэтому в рамках первого обзора данной темы необходимо собрать сопоставимую информацию о деятельности организаций в данной области.

2. В докладе учитывается также просьба, с которой Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций обратилась к Генеральному секретарю в 1997 году, призвав его "предложить меры по повышению прибыльности коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций, в частности продажи изданий в Женеве, и в соответствующих случаях разработать новые меры по получению дохода"¹.

3. В этой резолюции подчеркиваются два элемента настоящего доклада: повышение прибыльности коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций и разработка новых мер по получению дохода. Поэтому глава II доклада посвящена

исключительно анализу приносящих доход видов деятельности Организации Объединенных Наций, будучи вкладом ОИГ в выполнение задачи, поставленной Генеральной Ассамблей.

4. В целом в докладе рассматриваются виды деятельности, которые осуществляются организациями главным образом в качестве неотъемлемой части их регулярных программ работы, но при этом предоставляют возможность получать доход. Данные виды деятельности весьма различны по своему характеру и масштабам: от такой совсем несущественной деятельности, как продажа сувенирной продукции, приносящей незначительный доход, до уставной платной деятельности ВОИС, за счет которой финансируется свыше 85% ее бюджета.

5. Некоторые виды деятельности, например организация общественного питания, сдача помещений в аренду, эксплуатация гаража и работа газетных киосков, являются лишь вспомогательными услугами, необходимыми для повседневной работы Организации. В других случаях, например в Организации Объединенных Наций, некоторые виды деятельности осуществляются целенаправленно для пропаганды целей Устава и повышения авторитета Организации. В качестве примера можно привести Почтовую администрацию Организации Объединенных Наций и группы обслуживания посетителей.

6. Поэтому, хотя рассматриваемые в настоящем докладе виды деятельности называются приносящими доход, необходимо учитывать различия между ними и тот факт, что в большинстве

¹ Резолюция 52/220 Генеральной Ассамблеи от 22 декабря 1997 года.

случаев их главная задача - содействовать достижению уставных целей соответствующих организаций, при этом получение дохода за несколькими исключениями, например в ВОИС, играет вторичную, хотя и немаловажную роль, способствующую выполнению основных функций.

7. Хотя эти виды деятельности называются в Организации Объединенных Наций "коммерческими", использование такого термина не совсем верно, поскольку они не соответствуют в полном объеме определению, которое дается в частном секторе чисто коммерческой деятельности, заключающейся в купле-продаже продукции и услуг в целях извлечения максимальной финансовой выгоды для акционеров, причем все остальные задачи подчиняются цели получения прибыли. Напротив, организации системы Организации Объединенных Наций выполняют мандаты, которые не носят коммерческого характера и не преследуют цели извлечения прибыли.

8. В программе работы ОИГ на 2001 год данный доклад первоначально назывался "Приносящие доход виды деятельности Организации Объединенных Наций: получение доходов и возмещение расходов". Однако в ходе анализа информации при подготовке доклада стало очевидным, что получение доходов и возмещение расходов в большинстве организаций отличаются друг от друга как с теоретической, так и с практической точек зрения, и поэтому их нельзя рассматривать в увязке друг с другом в едином документе.

9. Тем не менее было бы полезно выяснить различия между получением доходов и возмещением расходов, как они в целом понимаются в системе

Организации Объединенных Наций. Хотя основополагающим принципом в обоих случаях является прежде всего возмещение издержек, связанных с производством продукта или предоставлением услуги, приносящая доход деятельность в идеале должна не только возмещать издержки, но и приносить чистый доход для дальнейшего развития соответствующей деятельности, а любые нераспределенные поступления должны передаваться государствам-членам, как более подробно рассматривается ниже в настоящем докладе.

10. В некоторых случаях, например при продаже изданий или поздравительных открыток ЮНИСЕФ, не устанавливается обязательный предел суммы чистого дохода или "прибыли", которые могут быть получены. Финансовые результаты в данном случае зависят от взаимного сочетания таких факторов, как издержки и качество продукции, эффективность маркетинговых мер и тенденции в области спроса. В других случаях, например при получении платы за услуги (подписка на базы данных, оплата закупочной деятельности, заключение лицензионных контрактов или платная деятельность ВОИС), соответствующие директивные органы могут и обычно действительно устанавливают предельную цену на такие услуги, но не на размер потенциального дохода, который мог бы быть получен.

11. Возмещение расходов, с другой стороны, касается, как правило, возмещения административных вспомогательных расходов, понесенных при предоставлении услуг, главным образом в контексте общего обслуживания нескольких организаций или обслуживания внебюджетных программ, особенно целевых фондов и проектов технического сотрудничества.

Задача здесь состоит не в получении чистого дохода сверх показателей возмещения, согласованных организациями (например, в отношении общих услуг) или установленных руководящими органами (например, 13-процентная ставка возмещения расходов, установленная Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций).

12. Вместе с тем финансовые результаты большинства видов деятельности, особенно Организации Объединенных Наций, свидетельствуют о маловероятности возмещения в полном объеме всех издержек, особенно если в балансовых отчетах будут учитываться косвенные издержки, например стоимость рабочих помещений, мебели и коммунальных услуг, чего обычно не делается. Такое неблагоприятное положение можно объяснить тем, что соответствующим видам деятельности, как правило, не уделялось в прошлом должного внимания, возможно, в силу их относительно несущественного финансового значения для большинства организаций.

13. Поэтому в докладе излагаются предложения в отношении улучшения общего финансового положения. В нем подробно говорится о продаже изданий, которая в настоящее время является самым важным общим для различных организаций приносящим доход видом деятельности, причем в разных организациях ее результаты весьма различны, и значительно более высокие показатели в системе отмечаются в Международной морской организации (ИМО). Хотя в своих замечаниях по проекту настоящего доклада организации подчеркивали различие своих мандатов и сегментов рынка для своих изданий, в докладе делается вывод, согласно которому эти различия не могут служить

оправданием для отмечаемых в настоящее время весьма различных итогов издательской деятельности организаций, что находит свое выражение в финансовых результатах.

14. В докладе проводится обзор и других направлений деятельности, поскольку они, по мнению Инспектора, носят перспективный характер в плане эффективной рекламы системы ценностей организаций и повышения их авторитета при одновременном получении дохода, как за платную деятельность. К ним относятся производство аудиовизуальных материалов и связанной с ними продукции; ведение электронных баз данных; закупочная деятельность в интересах третьих сторон; НИОКР в сфере науки и техники; предметная подготовка кадров и публичные лекции для представителей более широких слоев гражданского общества, в первую очередь частного сектора.

15. Среди предыдущих докладов ОИГ, имеющих отношение к данной тематике, можно отметить, в частности, доклады "Публикации Организации Объединенных Наций: повышение финансовой эффективности при осуществлении директивных мандатов" (JIU/REP/97/2-A/51/946) и "Взаимодействие и сотрудничество частного сектора с системой Организации Объединенных Наций" (JIU/REP/99/6-A/54/700). В первом докладе приводятся рекомендации, эффективное осуществление которых помогло бы снизить издержки, связанные с изданием публикаций, и увеличить поступления от продажи изданий, а во втором - проводится обзор отношений сотрудничества между системой Организации Объединенных Наций и международными деловыми кругами, которые организации могли бы более

активно использовать для обеспечения более эффективного управления своими приносящими доход видами деятельности.

16. Инспектор выражает признательность всем организациям и сотрудникам, которые в той или иной степени принимали определенное участие в подготовке настоящего доклада.

I. ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

A. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

17. В Финансовых положениях и правилах Организации Объединенных Наций прямо говорится о приносящих доход видах деятельности, к которым относится **деятельность Почтовой администрации Организации Объединенных Наций, групп обслуживания посетителей, продажа изданий, работа магазина сувениров Организации Объединенных Наций и организация общественного питания и связанные с ним услуги**².

18. В Положениях и правилах подчеркивается, что в отношении этих видов деятельности, которые напрямую не финансируются за счет ассигнований бюджета по программам, но чистый доход от которых кредитуется по статье "Разные поступления Организации", действуют те же меры финансового контроля, которые применяются и к деятельности, финансируемой за счет ассигнований бюджета по программам, и управление ими осуществляется в соответствии с Финансовыми положениями и правилами.

19. Хотя эти виды деятельности называются также **коммерческими**, Организация последовательно придерживается принципа не рассматривать в качестве существенного фактор их прибыльности или доходности. Так, в докладе Генерального секретаря от 1955 года по данному вопросу говорится следующее:

² United Nations Financial Regulations and Rules (ST/SGB/Financial Rules/Rev.2/Amend.2), 12 February 1980.

a) в видах обслуживания, имеющих жизненное значение для работы Организации (например, общественное питание и эксплуатация гаража), Организация должна стремиться к погашению расходов, не стараясь обязательно извлечь доход, и вместе с этим должна признавать, что такую деятельность может оказаться необходимым "субсидировать" посредством предоставления "бесплатных" услуг;

b) когда какая-либо деятельность, например продажа печатных изданий, предпринимается по соображениям общей политики, вопрос о возможности возмещения расходов или даже получения прибыли должен решаться в зависимости от требований проводимой в этом отношении политики;

c) когда какая-либо деятельность, не будучи совершенно необходимой, тем не менее является, учитывая задачи Организации, вполне естественной, например работа группы обслуживания посетителей и Почтовой администрации, Организация должна стремиться к полному возмещению расходов и, если возможно, к получению прибыли³.

20. Сохраняющееся значение этих принципов было подтверждено Генеральным секретарем в последующем докладе 1972 года⁴ по тому же вопросу, который был представлен в ответ на

³ Доклад Генерального секретаря, озаглавленный "Приносящие доход виды деятельности" (A/C.5/623), 8 сентября 1955 года, стр. 4.

⁴ Там же (A/C.5/1479), 29 ноября 1972 года, стр. 2.

высказанную государствами-членами озабоченность в отношении ограниченной финансовой прибыльности этой деятельности. Данная озабоченность была учтена в резолюции 52/220 Генеральной Ассамблеи от 22 декабря 1997 года, в которой Генеральному секретарю было предложено повысить прибыльность коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций и разработать новые меры по получению дохода.

21. Эта резолюция Генеральной Ассамблеи оказалась действительно своевременной ввиду широко распространенного неудовлетворения приносящими доход видами деятельности со стороны некоторых руководителей Организации Объединенных Наций, которые поделились ею с Инспектором во время подготовки им настоящего доклада и которые считали, что действующие практические механизмы подрывают эффективность и ограничивают возможности приносящих доход видов деятельности, поскольку, будучи уместными в системе управления международными организациями, они могут отнюдь не отвечать задаче обеспечения рационального управления коммерческими предприятиями в условиях динамично меняющегося мира и глобальной конкуренции.

22. Во исполнение этой резолюции Генеральный секретарь подготовил доклад, озаглавленный "Предлагаемые меры по повышению прибыльности коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций"⁵ и основанный на независимом обзоре коммерческих видов деятельности

⁵ Доклад Генерального секретаря (A/55/546), 8 ноября 2000 года.

Организации, проведенном частной консультационной фирмой. В своем докладе Генеральный секретарь, как представляется, отказывается от ранее принятых принципов и предлагает новые и более благоприятные практические меры по развитию коммерческих видов деятельности:

Управление коммерческими видами деятельности должно осуществляться отдельно от других основных видов деятельности Секретариата. В частности, необходимо создать условия для всех коммерческих видов деятельности, чтобы можно было: анализировать данные об их поступлениях и расходах независимо от других статей бюджета Организации Объединенных Наций и на более частой, своевременной и регулярной основе; получать регулярные отзывы от клиентов; проводить ограниченные кампании маркетинга на основе полученных отзывов; и шире использовать информационные системы и Интернет как для управления расходами и поступлениями, так и для маркетинга продукции и использования возможностей электронной торговли⁶.

23. В дополнение к этому докладу был подготовлен еще один доклад, озаглавленный "Предложение о новом качестве обслуживания посетителей Организации Объединенных Наций"⁷. В нем предлагается модернизировать и повысить уровень обслуживания посетителей в Центральных учреждениях

⁶ Там же, пункт 4.

⁷ Доклад Генерального секретаря (A/55/835), 12 марта 2001 года.

Организации Объединенных Наций и увеличить чистый объем поступлений от этого вида деятельности, совокупные убытки от которого в период 1998-2001 годов составляют, по оценкам доклада, 2 792 500 долл. США. Предлагаемый проект модернизации, который будет финансироваться главным образом за счет частных пожертвований, окажет, как предполагается, позитивное влияние на соответствующую коммерческую деятельность, в частности на работу книжного и сувенирного магазинов и Почтовой администрации, о чем более подробно говорится в главе II.

24. Что касается политики Организации Объединенных Наций в отношении авторского права на издания, их продажи и распространения, то они изложены в различных программных документах по данному вопросу⁸. Например, принципы регулирования продаж и установления цен определены следующим образом:

На протяжении длительного времени считалось, что при продаже изданий Организации Объединенных Наций преследуется двойная цель: распространение информации об Организации Объединенных Наций и получение максимального дохода от продажи изданий. Обе эти цели могут быть достигнуты, если управлять

⁸ См., например, "Copyright in United Nations publications: general principles, practice and procedures" (ST/AI/189/Add.9/Rev.2), 17 September 1987; "Pricing of United Nations publications: principles of pricing policy" (ST/AI/189/Add.15/Rev.1), 30 June 1992; "Guidelines for publishing in an electronic format" (ST/AI/189/Add.28), 14 August 1996; и "United Nations Internet publishing", (ST/AI/2001/5), 22 August 2001.

продажей изданий с учетом фактора издержек и рыночной конъюнктуры. Генеральная Ассамблея прямо поддержала принцип, согласно которому всегда, когда это представляется целесообразным и возможным, следует стремиться к продаже материалов в области общественной информации не только потому, что поступления от продажи направляются в Фонд оборотных средств, но и в силу того, что издания, которые продаются, а не распространяются бесплатно, обычно пользуются большим уважением, и больше вероятность того, что они будут прочитаны и тем самым окажут более широкое воздействие [ST/AI/2001/5].

25. Распространение информации через Интернет регулируется, среди прочего, следующими положениями:

4.1 Главные задачи распространения информации через Интернет состоят в следующем:

a) обеспечить глобальный и легкий доступ правительств, системы Организации Объединенных Наций и широкой общественности к материалам и информации Организации Объединенных Наций, а также эффективность распространения этих материалов;

b) защитить права интеллектуальной собственности Организации и в соответствующих случаях получить доход и возместить затраты для покрытия издержек, связанных с распространением материалов, и дальнейшего вложения средств в электронные системы и технологии управления знаниями в целях

содействия выполнению
вышеуказанных задач
[ST/AI/2001/5].

26. В соответствии с принципами охраны авторского права, принятыми в Организации Объединенных Наций и провозглашенными Генеральным секретарем, все опубликованные материалы Организации, как правило, охраняются авторским правом, за исключением документации для заседающих органов и материалов в области общественной информации, не предназначенных для продажи. Под опубликованными материалами имеется в виду вся интеллектуальная собственность в форме текстов, фотографий и подписей под ними, карт и примечаний к ним, баз данных, справочников, охраняемых авторским правом материалов в области общественной информации, программного обеспечения, аудиовизуальных материалов и документации (ST/AI/2001/5).

27. Из вышеприведенных пунктов следует, что в Организации Объединенных Наций разработан всеобъемлющий комплекс принципов, регулирующих политику в отношении получения дохода от реализации широкого спектра продуктов и услуг, подготовленных в рамках выполнения ее основных функций. Эти принципы также периодически обновляются с учетом новых возможностей получения дохода, например в виде публикации материалов в Интернете, ведения электронных баз данных и электронной торговли. Эти принципиальные основы стимулируют также получение максимального дохода или прибыли при определенных условиях. Подчеркивается также целесообразность использования части дохода для поддержки дальнейшего развития соответствующей деятельности

(например, публикации изданий в Интернете и предлагаемых новых форм обслуживания посетителей Организации Объединенных Наций (документ A/55/835 от 12 марта 2001 года)). Вместе с тем Инспектор считает, что эти принципиальные основы применяются в рамках Секретариата, фондов и программ неэффективно и непоследовательно: характерным примером является продажа изданий, о чем речь пойдет ниже в настоящем докладе.

В. ФОНДЫ И ПРОГРАММЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

28. В 1996 году Генеральная Ассамблея вновь подтвердила общий принцип, согласно которому фонды и программы будут и впредь финансироваться главным образом за счет добровольных взносов из официальных источников на предсказуемой, постоянной и гарантированной основе⁹. Вместе с тем в той же резолюции Ассамблея оставила также некоторую свободу действий руководящим органам фондов и программ, которые вправе "принимать решения относительно мер по своему финансированию" (пункт 12) в соответствии с решениями Генеральной Ассамблеи и Экономического и Социального Совета. Кроме того, хотя в резолюции и не упоминались непосредственно приносящие доход виды деятельности, в ней тем не менее предусматривалось, что "новаторские источники финансирования могли бы быть дополнительным элементом

⁹ Резолюция 50/227 Генеральной Ассамблеи от 24 мая 1996 года, приложение I, "Финансирование оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций".

обеспечения ресурсов для оперативной деятельности в целях развития" (пункт 17).

29. В этой связи ЮНИСЕФ с 1951 года осуществляет новаторскую политику в области финансирования. Фонд поддерживает плодотворные отношения с деловыми кругами мира как с силой, занимающейся рекламно-пропагандистской деятельностью в интересах детей, так и в рамках непосредственно коммерческих предприятий, например по продаже поздравительных открыток и другой продукции под руководством Отдела по сотрудничеству с частным сектором (ОЧС) Фонда. Валовой доход от продажи только открыток и продукции вырос со 140 млн. долл. США в 2000 году до 150 млн. долл. США в 2001 году.

30. Важно подчеркнуть тот факт, что, занимаясь приносящими доход видами деятельности, ЮНИСЕФ выполняет двойную стратегическую задачу: во-первых, занимается своей уставной деятельностью в интересах детей через сеть своих национальных комитетов и послов доброй воли и, во-вторых, увеличивает объем поступлений, которые направляются на ту же деятельность. Эти две задачи, вовсе не противореча друг другу, фактически носят взаимодополняющий характер и соответствуют цели и положениям настоящего доклада. Подход ЮНИСЕФ свидетельствует о возможности эффективно добиваться одновременно управления приносящими доход видами деятельности в соответствии с принципами рационального предпринимательства, с одной стороны, и достижения действенных результатов в выполнении уставных задач - с другой.

31. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)

отличается от ЮНИСЕФ тем, что, как поясняют должностные лица ПРООН, основное внимание в своей политике она уделяет созданию партнерских отношений между государственным и частным секторами по вопросам, имеющим первоочередное значение для Организации Объединенных Наций, включая, в частности, искоренение нищеты, информационные и коммуникационные технологии, управление и демократизацию и т.д. ПРООН не стремится к развитию коммерческого направления деятельности наподобие, например, ЮНИСЕФ и не рассматривает частный сектор как источник средств. Хотя издания ПРООН могли бы быть важным источником поступлений, большинство из них распространяется бесплатно, в том числе общемировые и национальные издания *Доклада о развитии человеческого потенциала*. Хотя ПРООН и обеспечивает охрану прав интеллектуальной собственности, в том числе научно-технических инноваций в рамках его проектов технического сотрудничества, потребности в маркетинге таких прав и их финансовая стоимость в целом игнорируются.

32. В отличие от ПРООН Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) во многом так же, как и многосторонние финансовые учреждения, действует на основе полного самофинансирования, которое строится на платности предоставляемых услуг. В 2000 году ЮНОПС предоставляло услуги на сумму почти 4 млрд. долл. США. ЮНОПС, как представляется, получает доход не только за счет взимания платы в соответствии с величиной издержек и сложностью каждого проекта, но и благодаря стремлению к сокращению своих накладных расходов, которые, как ЮНОПС сообщило Инспектору,

уменьшились в среднем с 10% в 1998 году до 7,5% в 2000 году.

33. По информации Мировой продовольственной программы (МПП), она предоставляет в настоящее время услуги по материально-техническому обеспечению и контролю третьим сторонам, добавленная стоимость которых составляет 20 млн. долл. США в год, и взимает за них плату в соответствии с установленными принципами. Кроме того, Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) и МПП принимают меры по пополнению своих собственных ресурсов за счет закупочной деятельности в интересах третьих сторон в их соответствующих сферах компетенции. Например, по данным ЮНФПА, в 2000 году он получил чистый доход (или прибыль) в размере около 1 млн. долл. США от закупочной деятельности, часть из которых была направлена на расширение его возможностей в области электронных закупок. Получение такого чистого дохода стало, по всей видимости, возможным главным образом вследствие того, что ЮНФПА перешел от первоначального стремления лишь возместить затраты к взиманию платы за предоставляемые услуги. Тот факт, что другие организации системы применяют единую ставку платы за закупочную деятельность в интересах третьих сторон, также открывает возможности для получения чистого дохода за счет повышения эффективности структур и методов закупок.

С. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

34. В уставах, финансовых положениях и правилах и других документах специализированных учреждений содержатся четкие положения о получении дохода.

35. **Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций.** В положении VI 6.9 Финансовых положений ФАО предусматривается следующее:

Настоящим учреждается:

- a) **Оборотный фонд** информационной продукции, на счет которого переводятся поступления от продажи информационной продукции и доход от рекламы и финансирования такой продукции, за исключением случаев, когда для финансирования этой информационной продукции используются внебюджетные фонды, в этой ситуации поступления от продажи могут переводиться на счет таких фондов. Средства Оборотного фонда используются только для следующих целей:
 - i) покрытия прямых затрат, связанных с переизданием информационной продукции для продажи, на которую имеется спрос, или переизданием новой информационной продукции;
 - ii) оплата за счет ресурсов Фонда прямых затрат, в том числе затрат на людские ресурсы и оборудование, не покрываемых за счет Программы работы и бюджета и необходимых для продажи и маркетинга любой такой информационной продукции;
 - iii) выделения отделам - авторам продукции доли от поступлений на счет Фонда

(до 20%), определяемой Генеральным директором, для использования в течение двухгодичного периода, в который поступают эти средства.

Любой остаток средств на конец каждого финансового периода, превышающий суммы, утверждаемые Финансовым комитетом для покрытия обязательств в отношении расходов, которые предлагаются Генеральным директором на следующий двухгодичный период, переводится на счет по статье "Разные поступления".

36. Выше приведено четкое и полное изложение принципов политики, предусматривающих необходимость:

a) весьма широкого определения понятия "продажа продукции и услуг ФАО";

b) учреждения специальных отдельных фондов и счетов для поступлений от продажи продукции и услуг;

c) выделения финансовой помощи (стимулов) отделам - авторам продукции для обеспечения дальнейшего производства ими продукции и предоставления услуг и их дальнейшего развития;

d) охраны прав интеллектуальной собственности ФАО на свою продукцию.

37. В этом положении определен также тип затрат ("прямые затраты"), которые следует стремиться возместить при определении цен на продукцию и услуги ФАО. В прямые затраты не входят

расходы, уже покрытые за счет ассигнований из регулярного бюджета. Кроме того, ФАО осуществляет Программу по монетам и медалям, состоящую в продаже памятных монет, поступления от которой используются для финансирования конкретных проектов технической помощи в государствах-членах¹⁰.

38. **Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ).**

В статье XIV.E его Устава предусматривается следующее:

Совет управляющих периодически устанавливает шкалу взимаемой платы, включая умеренную единообразную плату за хранение материалов и обращение с ними и за материалы, услуги, оборудование и технические средства, предоставляемые Агентством его членам. Шкала имеет целью обеспечить Агентству доход, достаточный для покрытия расходов и стоимости, о которых говорится выше в подпункте 2 пункта В, за вычетом любых добровольных взносов, которые Совет управляющих может в соответствии с пунктом F применять для этой цели. Поступающие таким образом суммы помещаются в отдельный фонд, который используется для уплаты членам Агентства стоимости любых материалов, услуг, оборудования и технических средств, поставляемых ими, а также для оплаты других указанных выше в подпункте 2 пункта В расходов, которые могут быть произведены самим Агентством.

¹⁰ Ответ ФАО от 21 мая 2001 года на вопросник ОИГ для настоящего доклада.

39. Хотя описанный механизм, как представляется, по своей цели и задаче предусматривает скорее полное возмещение затрат, а не получение дохода, положение о том, что устанавливаемая шкала взимаемой платы включает "умеренную единообразную плату за хранение материалов и обращение с ними", может по-разному толковаться при расчете такой платы. Было бы полезным, если бы этот механизм был более подробно разработан в Финансовых положениях Агентства, пункт 6.05 которого касается только возмещения вспомогательных расходов из внебюджетных ресурсов.

40. **Международная организация гражданской авиации** разработала отдельные и подробные положения об изданиях, в которых говорится о целях и определении различных категорий и форматов ее изданий, а также о бесплатном распределении и продаже, принципах определения цен и охраны авторского права. Весь доход от изданий поступает в бюджет по статье "Разные поступления", если руководящими органами ИКАО не принимается иного решения.

41. В своем ответе на вопросник ОИГ для настоящего доклада ИКАО более подробно остановилась на осуществляемых ею практических мерах по повышению дохода и сокращению затрат, в том числе, в частности, на следующем:

a) возмещении всех затрат в связи с услугами, предоставленными ее Правовым бюро неправительственным сторонам;

b) открытом доступе к его базам данных на условиях подписки, хотя принципы определения цен не уточняются;

c) помещении рекламы в *Журнале ИКАО*, издаваемом около десяти раз в год, причем доход от рекламы используется для финансирования значительной части производственных затрат, связанных с изданием *Журнала*;

d) организации выставок в период проведения международных конференций, поступления от которых используются для финансирования расходов на организацию конференций;

e) возмещении расходов на подготовку ИКАО исследований и статистических материалов в дополнение к его регулярным изданиям¹¹;

f) создании специальных фондов для управления поступлениями и расходами, связанными с эксплуатацией гаража, использованием помещений для проведения конференций, работой кафетерия и обеспечением третьих сторон устным, письменным переводом и типографскими услугами.

42. В марте 2001 года был создан также отдельный счет для деятельности по возмещению расходов и получению дохода в рамках основной программы 111 ИКАО по воздушному транспорту, на который переводятся:

поступления, полученные в результате предоставления конкретных услуг в области воздушного транспорта международным организациям, договаривающимся государствам (как отдельным государствам, так и группам государств) и третьим сторонам по их просьбе, а также, на основе возмещения затрат, в

¹¹ Сообщение ИКАО от 26 июня 2001 года, адресованное ОИГ.

результате подготовки данных и аналитических докладов, проведения исследований и оказания технической помощи¹².

Кроме того, ИКАО предоставляет услуги в области закупок своим членам и другим сторонам по различным ставкам в зависимости от покупной стоимости в рамках своей Программы технического сотрудничества, которая осуществляется, по информации ИКАО, на основе возмещения расходов и самофинансирования без привлечения средств регулярного бюджета.

43. Международная организация труда (МОТ). Согласно Финансовым положениям МОТ (пункт 2 статьи 11),

Генеральный директор может переводить до 100% поступлений от продажи изданий, включая соответствующие роялти и гонорары, в Обратный фонд для изданий в соответствии с правилами, которые устанавливаются для Фонда согласно статье 40 настоящих Положений.

МОТ получает также доход от арендных платежей в отдельный Фонд зданий и помещений для финансирования стоимости строительства, перестройки, ремонта и реконструкции зданий и помещений.

44. Международный союз электросвязи (МСЭ). В Финансовых положениях МСЭ предусмотрено выделение в бюджете отдельного раздела

(раздел 20) для поступлений от изданий, включающего два подраздела:

a) поступления от продажи изданий;

b) доход от любой рекламы, помещаемой в изданиях Союза. Кроме того, в статье 6 предусматривается "принцип возмещения расходов по решению Совета". Поступления от деятельности точек общественного питания переводятся на счет отдельного "Фонда содержания ресторана/кафетерия/бара".

45. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО)

осуществляет целый ряд приносящих доход видов деятельности с помощью своих специальных фондов, которые объединены в группу "Прочих собственных фондов" и деятельность которых регулируется специальными финансовыми положениями. К этим фондам относятся следующие: фонд для поддержания связей в области общественной информации; фонд изданий, документов проверок и визуальных материалов; фонд использования штаб-квартиры; специальный счет для публикации документов и издательской деятельности; специальный счет для устного перевода; специальный счет для микрографии.

46. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию.

К ее основным приносящим доход видам деятельности относятся продажа изданий, статистических баз данных, пленок и коммерческое лицензирование его основного продукта программного обеспечения (КОМФАР) для финансовой оценки инвестиционных проектов, которым в настоящее время пользуются свыше 2 500 государственных и частных

¹² Решение утверждено Советом ИКАО на его сто шестьдесят второй сессии (С-DEC/162/11), 15 марта 2001 года.

структур почти в 130 странах. Об этой программе речь пойдет ниже в настоящем докладе. В ЮНИДО действуют отдельные оборотные фонды для этих видов деятельности. Хотя ЮНИДО издает несколько базовых изданий, например *Доклад о промышленном развитии*, она отмечает в своих замечаниях по проекту настоящего доклад, что у нее пока нет "реальной издательской стратегии и политики". Этим недостатком можно объяснить весьма ограниченный объем поступлений ЮНИДО от изданий, как это видно в таблицах и рисунках в главе III.

47. **Всемирный почтовый союз.**

В статье 115 Общего регламента ВПС, который прилагается к его Уставу, предусматривается, что

Международное бюро отвечает за организацию производства бланков регистрации почтовых отправок и уведомлений о получении международных сообщений и поставку их за соответствующую плату почтовым администрациям, которые их заказывают.

Вместе с тем положение "за соответствующую плату" не уточняется, и не понятно, идет ли речь о платной закупке, как и в ИКАО, или о деятельности на основе полного возмещения затрат. Далее в Регламенте ВПС имеются положения о предоставлении услуг без указания, взимается ли за это плата, в то время как в некоторых других организациях такие услуги могут предоставляться на платной основе.

48. Например, в пункте 5 статьи 113 говорится, что Международное бюро

... действует как расчетная палата по оплате всевозможных счетов, связанных с международным

почтовым обслуживанием, в интересах администраций, которые обращаются с подобной просьбой.

Кроме того, в статье 127 предусматривается предоставление Международным бюро посреднических услуг по урегулированию споров между администрациями-членами. Аналогичная услуга в ВОИС относится к приносящим доход видам деятельности (см. ниже). Поэтому в настоящее время двумя источниками дохода в ВПС являются продажа изданий и аренда помещений.

49. **Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ).**

В статье 9.4 Положения о финансах ВОЗ Генеральный директор уполномочивается учреждать оборотные фонды для осуществления той или иной деятельности на основе самофинансирования. Так, в соответствии с резолюциями WHA12.6 и WHA22.8 был учрежден Обратный фонд для продаж:

... для финансирования расходов на типографское издание и переиздание дополнительных экземпляров публикаций ВОЗ, предназначенных для продажи, производство дополнительных экземпляров фильмов, диапозитивов, других наглядных пособий ВОЗ и любых иных предметов, которые Организация может производить для продажи, рекламу продаж, финансирование сотрудников, которые занимаются исключительно такой продажей, и для покрытия затрат, связанных с распространением и рассылкой по почте таких материалов.

50. Кроме того, в резолюции WHA35.14 Ассамблеи о политике в отношении патентов на ВОЗ возлагается задача обеспечивать:

... получение патентов, авторских свидетельств или лицензий по патентам в подлежащих патентованию разделах технологии здравоохранения, созданной в рамках поддерживаемых ВОЗ проектов, если такие права и лицензии необходимы для разработки новой технологии; Организации следует использовать свои патентные права, а также все финансовые и другие выгоды, связанные с ними, для оказания содействия в разработке, создании и обеспечении широкой доступности технологии здравоохранения в общественных интересах.

С точки зрения ясности формулировок, особенно в отношении финансовых и иных выгод, получаемых от патентов, принципы деятельности ВОЗ в отношении патентов можно считать примером для других организаций.

51. **Всемирная организация интеллектуальной собственности.**

В пункте 2 статьи 11 Конвенции, учреждающей ВОИС (Уставе), говорится о различных источниках финансирования бюджета организации. К настоящему докладу имеют отношение следующие положения:

a) Бюджет расходов, общих для Союзов, предусматривает расходы, представляющие интерес для нескольких Союзов.

b) Этот бюджет финансируется из следующих источников:

- i) взносов Союзов, причем размер взноса каждого Союза определяется Ассамблеей этого Союза с учетом той доли общих

расходов, которые производятся в интересах данного Союза;

- ii) платежей за предоставляемые Международным бюро услуги, не относящиеся непосредственно ни к какому-либо из Союзов, ни к оказанию Международным бюро юридическо-технической помощи;
- iii) поступлений от продажи публикаций Международного бюро, не относящихся непосредственно к какому-либо из Союзов, или поступлений от передачи прав на такие публикации;
- iv) даров, завещанных средств и субсидий в пользу Организации, за исключением случаев, предусмотренных в параграфе 3) b) iv);
- v) ренты, процентов и других различных доходов Организации.

52. На источник средств, упомянутый в пункте b) ii) выше, а именно на платежи за предоставляемые ВОИС услуги, приходится в настоящее время почти 84% ее бюджета. Эти платежи связаны с международными патентными заявками, международной регистрацией торговых знаков и международным депонированием промышленных образцов. Предоставление услуг подобного рода является главной и уникальной особенностью ВОИС. Государства-члены контролируют эту деятельность не только посредством установления и периодической

корректировки ставок пошлин, но и путем принятия решений о распределении поступлений в процессе обзора и утверждения бюджета. Кроме того, в пунктах 2 и 3 статьи 57 Договора о патентной кооперации (ДПК) также подробно говорится о различных пошлинах за услуги ВОИС, не относящихся непосредственно к конкретным Союзам, и за продажу изданий, относящихся непосредственно к конкретным Союзам.

53. Кроме того, ВОИС взимает также плату за предоставление арбитражных и посреднических услуг при спорах по вопросам охраны интеллектуальной собственности и стремится обеспечить, чтобы с учетом прогнозируемого значительного роста числа онлайн-заявок на урегулирование споров - с 1 857 дел в 2000 году до 3 600 дел в 2003 году - Арбитражный и посреднический центр ВОИС перешел на финансовое самообеспечение. Следует добавить, что таким финансируемым за счет получаемой платы видам деятельности отводится центральная роль в договорах ВОИС и они имеют важное значение для работы организации, способствуя также повышению ее авторитета.

D. ВЫВОДЫ

54. В предыдущих разделах говорится об общих практических условиях осуществления деятельности с целью получения дохода в системе Организации Объединенных Наций. Первый вывод состоит в том, что некоторые приносящие доход виды деятельности организаций предусмотрены в их соответствующих базовых документах (уставах, финансовых положениях и правилах и резолюциях) и осуществляются как неотъемлемая часть их основной деятельности. Вместе с тем лишь в нескольких организациях, таких,

как Организация Объединенных Наций, ЮНИСЕФ и ВОИС, эти виды деятельности официально признаются в качестве фактических или потенциальных источников дохода. Второй вывод заключается в том, что проанализированные принципы фактически не отличаются от внутренних принципов, в соответствии с которыми в самих государствах-членах регулируется взимание платы за предоставление услуг юридическим и физическим лицам. Вместе с тем задачи, масштабы и виды соответствующей деятельности в организациях различны. Поэтому представлялось бы целесообразным разработать общие принципиальные основы деятельности с целью получения дохода, аналогичные руководящим принципам сотрудничества с предприятиями частного сектора, которые приняты в некоторых организациях. В связи с этим Инспектор предлагает следующий общий комплекс программных задач.

55. **Содействие выполнению уставных мандатов и повышению авторитета организаций.** Главная задача рассматриваемых видов деятельности должна состоять в содействии выполнению уставных мандатов организаций и повышению их авторитета в мире. Не менее важное значение имеет соответствующая задача получения дохода, особенно будучи показателем степени выполнения главных задач. Доход от этих видов деятельности должен по-прежнему распределяться по усмотрению государств-членов, которые могут принять решение о его направлении на:

a) сокращение размера взносов государств-членов, как это делается, в частности, в ИКАО и ВОИС;

b) увеличение объема ресурсов, выделяемых на осуществление программ развития организации, как это делается в ФАО или ИМО;

c) финансирование деятельности по оказанию чрезвычайной гуманитарной помощи, как это делается в ЮНИСЕФ;

d) финансирование дальнейшего развития этих видов деятельности в соответствии с положениями некоторых рассмотренных выше принципов.

56. Наглядным примером вышеуказанных направлений вложения средств является также счет развития Организации Объединенных Наций, на который переводятся средства, полученные в результате осуществления секретариатом инициатив по реформе Организации. Кроме того, максимальное увеличение дохода от рассматриваемых видов деятельности могло бы также способствовать направлению ресурсов на выполнение некоторых задач Международной конференции по финансированию развития, состоявшейся в марте 2002 года в Монтеррее, Мексика¹³.

57. Обеспечение долгосрочной финансовой эффективности приносящих доход видов деятельности. Каждая организация с учетом своих потребностей может принимать решение о реинвестировании определенной доли поступлений от этих видов деятельности в организационные подразделения, непосредственно занимающиеся данной деятельностью, например в целях поддержки более широкого

использования ими информационных технологий, дальнейшего проведения НИОКР, производства, а также мероприятий в области маркетинга и продаж в интересах обеспечения долгосрочной финансовой самокупаемости и управленческой самостоятельности этих видов деятельности и соответствующих организационных подразделений. Для этого следует создать механизмы самофинансирования таких видов деятельности, например специальные оборотные фонды, уже существующие в некоторых организациях, и следует предоставить соответствующим службам определенные возможности гибко решать вопрос о мобилизации своих собственных ресурсов из государственных и частных источников как в денежной, так и в натуральной форме для удовлетворения своих потребностей в начальном, оборотном капитале или оперативных резервах.

58. Стимулирование творческого подхода и проведения оценки деятельности. В случаях, когда управление приносящими доход видами деятельности осуществляется не полностью на основе внешних подрядов, финансовые результаты деятельности могли бы при прочих равных условиях служить очевидным критерием определения степени использования творческого подхода и эффективности работы организаций. Например, эффективность КОМФАР и ЮНИДО в содействии выполнению ее мандата во всем мире можно легко определить исходя из высокого числа (около 2 500) лицензий на программное обеспечение КОМФАР, приобретенных более чем в 130 странах, и постоянного притока финансовых средств в ее оборотный фонд.

¹³ См. "Техническая записка № 3: Выдвинутые предложения по новым источникам финансирования" (A/AC.257/27/Add.3), 20 сентября 2001 года.

59. Использование финансовых и иных преимуществ прав интеллектуальной собственности.

Будучи уникальными многосторонними центрами знаний и практически эксклюзивными источниками достоверной информации о существующих в мире нормах и стандартах в их соответствующих сферах компетенции, организации должны извлечь финансовую выгоду за счет принятия более продуманных мер по охране интеллектуальной собственности в условиях глобальной экономики, во все большей степени основывающейся на знаниях. В настоящее время, как представляется, систематически охраняются авторским правом и продвигаются на рынке главным образом публикации как в печатном виде, так и в электронной форме. За некоторыми исключениями пока еще не разработаны общие или стандартные принципы патентования и продвижения на рынке

других ресурсов знаний и научных инноваций, являющихся результатом осуществления программ и проектов.

60. Максимальное развитие сравнительных преимуществ и преимуществ в области конкуренции.

Помимо своих уникальных ресурсов знаний и баз данных, организации имеют другие сравнительные преимущества, которые, как представляется, было бы целесообразно последовательно укреплять и развивать, о чем более подробно говорится в главе III.

61. Соблюдение норм поведения, принятых в системе Организации Объединенных Наций. Приносящие доход виды деятельности должны соответствовать принципам поведения, принятым в каждой организации, особенно в отношениях с деловыми кругами (**рекомендация б**).

II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

A. ОБЩИЙ ОБЗОР

62. Цель настоящей главы - содействовать предпринимаемым в настоящее время в Организации Объединенных Наций усилиям по реорганизации и укреплению управления приносящими доход видами деятельности Организации во исполнение двух специальных резолюций Генеральной Ассамблеи (52/220 от 22 декабря 1997 года и 56/238 от 24 декабря 2001 года) о предлагаемых мерах по повышению прибыльности коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций. Хотя в главе комплексным образом анализируются все приносящие доход виды деятельности Организации, основное внимание уделяется тем из них, которые характерны непосредственно для Организации Объединенных Наций, в то время как такие виды деятельности, как продажа изданий, производство информационной продукции или ведение электронных баз данных, которые осуществляются и другими

организациями системы, более подробно рассматриваются в следующей главе, посвященной деятельности системы Организации Объединенных Наций.

63. Предметом анализа являются виды деятельности, которые перечислены в разделе 3 сметы поступлений ("Обслуживание общественности") предлагаемого бюджета по программам Организации Объединенных Наций на двухгодичный период 2002-2003 годов (A/56/6 (Income sect. 3)) и данные о которых приводятся в таблице 1 ниже. Как отмечалось выше в настоящем докладе, главная задача этих видов деятельности не носит коммерческого характера, а состоит скорее в содействии работе и повышению авторитета Организации. Поэтому целесообразнее называть их не коммерческими, а приносящими доход видами деятельности в соответствии с терминологией, используемой в Финансовых положениях и правилах Организации Объединенных Наций.

Таблица 1. Общий обзор приносящих доход видов деятельности Организации Объединенных Наций: сводная смета валовых и чистых поступлений с разбивкой по видам деятельности (в тыс. долл. США)

	<i>Утвержденная смета на 2000-2001 годы</i>	<i>Смета на 2002-2003 годы</i>	<i>Увеличение (уменьшение) в 2002-2003 годах</i>
A. ПРОГРАММА РАБОТЫ			
1. Работа Почтовой администрации Организации Объединенных Наций			
Валовые поступления	20 755,4	16 975,3	(3 780,1)
Минус расходы, покрываемые за счет поступлений	19 114,7	16 861,3	(2 253,4)
Чистые поступления	1 640,7	114,0	(1 526,7)
2. Продажа изданий Организации Объединенных Наций			
Валовые поступления	18 569,4	19 222,8	653,4
Минус расходы, покрываемые за счет поступлений	15 893,9	15 699,1	(194,8)
Чистые поступления	2 675,5	3 523,7	848,2
3. Обслуживание посетителей			
Валовые поступления	6 721,8	7 369,6	647,8
Минус расходы, покрываемые за счет поступлений	8 798,1	9 147,6	349,5

	<i>Утвержденная смета на 2000-2001 годы</i>	<i>Смета на 2002-2003 годы</i>	<i>Увеличение (уменьшение) в 2002-2003 годах</i>
Чистые поступления	(2 076,3)	(1 778,0)	298,3
4. Продажа статистических материалов			
Валовые поступления	928,0	949,3	21,3
<i>Минус</i> расходы, покрываемые за счет поступлений	844,5	895,4	50,9
Чистые поступления	83,5	53,9	(29,6)
5. Продажа сувениров			
Валовые поступления	1 825,0	1 845,9	20,9
<i>Минус</i> расходы, покрываемые за счет поступлений	-	17,0	17,0
Чистые поступления	1 825,0	1 828,9	3,9
6. Работа газетного киоска			
Валовые поступления	200,0	200,0	-
<i>Минус</i> расходы, покрываемые за счет поступлений	-	-	-
Чистые поступления	200,0	200,0	-
7. Эксплуатация гаража			
Валовые поступления	2 847,4	2 636,7	(210,7)
<i>Минус</i> расходы, покрываемые за счет поступлений	1 666,6	1 644,1	(22,5)
Чистые поступления	1 180,8	992,6	(188,2)
8. Работа точек общественного питания			
Валовые поступления	1 000,0	1 020,9	20,9
<i>Минус</i> расходы, покрываемые за счет поступлений	902,6	938,9	36,3
Чистые поступления	97,4	82,0	(15,4)
9. Другие коммерческие операции			
Валовые поступления	60,1	597,8	537,7
<i>Минус</i> расходы, покрываемые за счет поступлений	18,7	231,6	212,9
Чистые поступления	41,4	366,2	324,8
В. ВСПОМОГАТЕЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПРОГРАММ			
Группа учета поступлений			
Расходы, покрываемые за счет поступлений	699,1	745,3	46,2
Итого, валовые поступления	52 907,1	50 818,2	(2 088,9)
<i>Минус</i> общие расходы, покрываемые за счет поступлений	47 938,2	46 180,3	(1 757,9)
ВСЕГО, ЧИСТЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ	4 968,9	4 637,9	(331,0)

Источник: Предлагаемый бюджет по программам Организации Объединенных Наций на двухгодичный период 2002-2003 годов (А/56/6) (раздел 3 сметы поступлений). В настоящей таблице не отражены другие приносящие доход виды деятельности, такие, как аренда помещений, производство телевизионной продукции, языковая подготовка и т.д., которые включены в таблицу 2 в следующей главе.

64. С 1995 года УСВН провела управленческую ревизию некоторых видов деятельности: продажи изданий в Центральных учреждениях и в Женеве, работы Почтовой администрации Организации Объединенных Наций в Центральных учреждениях и в Вене, групп обслуживания посетителей в Центральных учреждениях и в Вене, газетных киосков и точек общественного питания. В ходе ревизий был в целом сделан вывод о том, что

соответствующие направления деятельности, как правило, выполняют поставленную перед ними задачу содействовать распространению информации об Организации Объединенных Наций и ее программах.

65. При этом в ходе ревизий был выявлен также ряд недостатков в организации этих видов деятельности: неполное соблюдение Финансовых положений и правил; недостаточность

внутренних мер контроля за состоянием материального имущества и счетов; плохое ведение финансовой отчетности; высокие расходы по персоналу; отсутствие системы учета всей суммы издержек данного вида деятельности, включая косвенные издержки, заключение далеко не выгодных внешних подрядов, особенно в сфере общественного питания, неоднозначная рекламная деятельность.

66. Все эти трудности, по всей видимости, свидетельствуют о сложности учета коммерческих интересов в ситуации, когда нормативно-правовая база не предусматривает соответствующей деятельности. В докладе Генерального секретаря о предлагаемых мерах по повышению прибыльности коммерческих видов деятельности Организации Объединенных Наций (документ А/55/546 от 8 ноября 2000 года) отмечалась также необходимость уточнения структур и функций управления, приспособления вспомогательных видов обслуживания к требованиям коммерческих видов деятельности и обеспечения того, чтобы:

новый основной персонал, набираемый в Службу коммерческой деятельности, обладал определенным опытом в области розничной торговли, маркетинга, стратегии и управления в целях продвижения вперед процесса реформы [пункт 5].

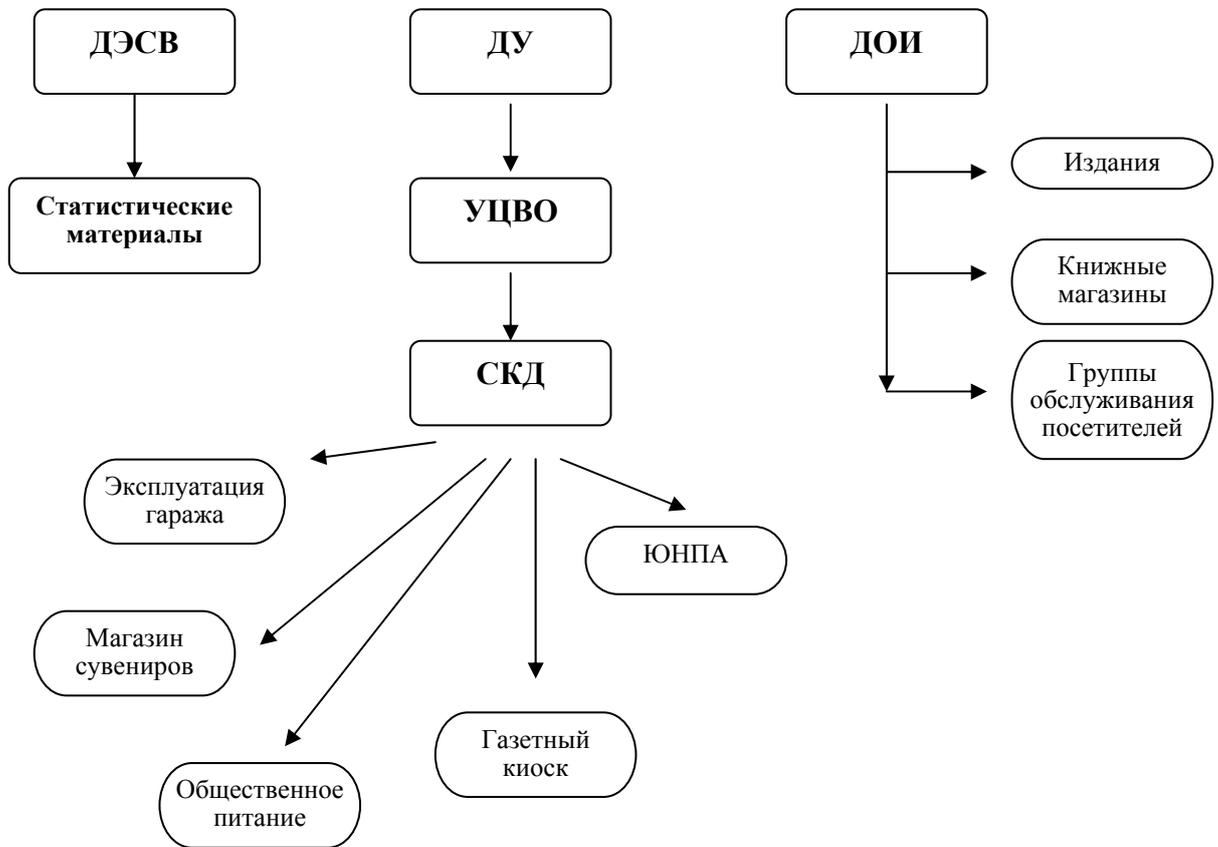
67. Поскольку УСВН и Генеральный секретарь точно определили таким образом основные недостатки данных

видов деятельности, Инспектор не будет подробно останавливаться на этих же вопросах в настоящем разделе доклада. Поэтому в нижеследующем анализе он изложит некоторые бросающиеся в глаза особенности приносящих доход видов деятельности Организации, предложит новые направления и определит возможности повышения их эффективности, ориентации на удовлетворение потребностей рынка и прибыльности.

В. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ

68. За исключением подготовки статистических материалов, которая не носит масштабного характера, остальные виды деятельности относятся к компетенции Департамента управления (ДУ) и Департамента общественной информации (ДОИ). Служба коммерческой деятельности (СКД), которая подчиняется Управлению централизованного вспомогательного обслуживания (УЦВО), отвечает за пять видов деятельности, показанные на рисунке I, а остальные относятся к компетенции ДОИ. Таким образом, в настоящее время организационная структура, как представляется, строится на несколько прагматическом разделении ответственности между ДУ и ДОИ. Вместе с тем для реорганизации этих видов деятельности в целях приведения их в более полное соответствие со сферой компетенции двух вышеупомянутых департаментов - информационно-просветительская деятельность для ДОИ и главным образом внутреннее управление для ДУ - сложившуюся структуру необходимо будет изменить.

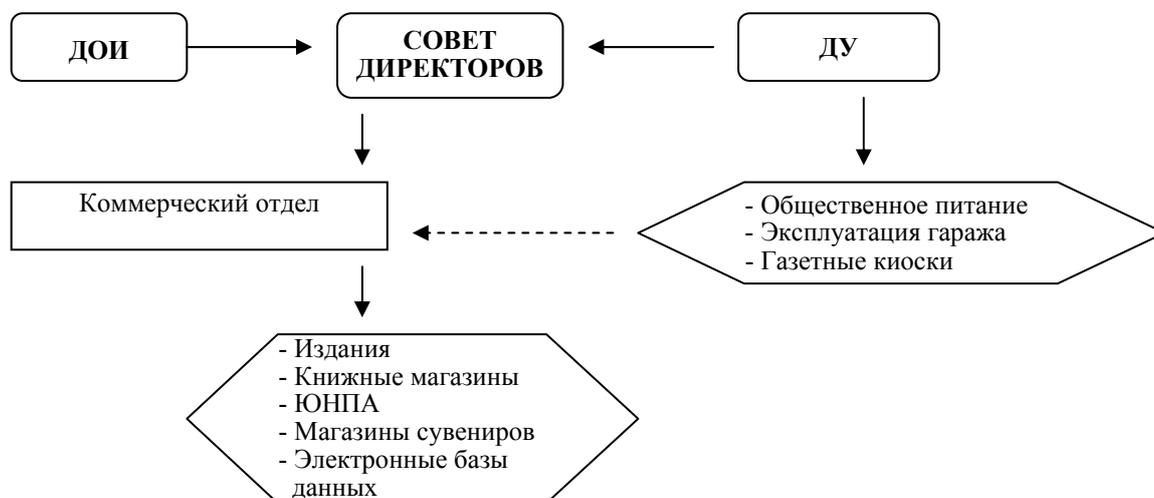
**Рис. 1. Приносящие доход виды деятельности Организации Объединенных Наций:
нынешняя структура**



69. Информация, собранная при подготовке настоящего доклада, свидетельствует о том, что эти два вышеупомянутых департамента при осуществлении приносящих доход видов деятельности не в полной мере используют преимущества своей соответствующей основной специализации. Например, совместные рекламно-информационные мероприятия, в которых были бы задействованы два или несколько приносящих доход вида деятельности, например реализация изданий для продажи, продукции ЮНПА и обслуживание посетителей, немногочисленны и редки. Отсутствуют, по всей видимости, какие-либо согласованные стратегии в области маркетинга, в осуществлении которых участвовало бы несколько мест службы.

Вместе с тем усилия по координации такой деятельности необязательно носят более регулярный характер в рамках одного и того же департамента, например в плане координации деятельности подразделений, отвечающих за издания для продажи, и ИЦООН во всем мире или при использовании изданий Организации Объединенных Наций для рекламы продукции ЮНПА. Поэтому при изменении структуры деятельности для обеспечения более полного использования совокупного управленческого опыта ДУ и компетенции ДОО в области информационно-просветительской и рекламно-пропагандистской деятельности может получиться структура, приводимая на рисунке 2 ниже.

Рис. II. Реорганизация приносящих доход видов деятельности



С. КАДРОВЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

70. В соответствии с подходом, принятым в настоящее время в Организации Объединенных Наций, кадровые и административные вопросы в отношении приносящих доход видов деятельности решаются таким же образом, как и в отношении основных видов деятельности секретариата. Неудивительно, что значительную долю оперативных расходов составляют расходы по персоналу в соответствии с общей структурой распределения расходов в Организации. Например, в результате проведенной в 1997 году ревизии деятельности ЮНПА УСВН пришло к выводу, что:

сокращение поступлений ЮНПА сопровождалось ростом ее затрат. Одну из главных факторов этого увеличения заключался в расходах ЮНПА, связанных с персоналом. Проведенный ЮНПА внутренний анализ ее расходов по персоналу показал, что соотношение между расходами по персоналу и чистыми

поступлениями увеличилось с 44% в 1986-1987 годах до 78% в 1994-1995 годах¹⁴.

71. В двухгодичном периоде 2000-2001 годов доля расходов по персоналу (на финансирование должностей, прочих расходов по персоналу, оплату труда консультантов и путевых расходов) в совокупной сумме расходов на все виды деятельности, перечисленные в таблице 1 выше, составила 63%. Напротив, расходы по персоналу Отдела по сотрудничеству с частным сектором (ОЧС) ЮНИСЕФ (вспомогательное обслуживание и маркетинг) составляли 24% от общей суммы расходов в том же двухгодичном

¹⁴ Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций (А/51/897), приложение, доклад Управления служб внутреннего надзора о ревизии Почтовой администрации Организации Объединенных Наций от 13 мая 1997 года, раздел ПА, пункт 13.

периоде¹⁵. Средний показатель выручки от продаж (процентное соотношение чистой прибыли и валового объема продаж) по всем соответствующим приносящим доход видам деятельности Организации Объединенных Наций составил всего 9,4% в рассматриваемый двухгодичный период по сравнению с 38% за тот же период в ЮНИСЕФ. Показатели ЮНИСЕФ в большей степени соответствуют и даже превосходят среднемировые показатели деятельности высокоэффективных частных компаний.

72. Поэтому с учетом вышеприведенных сопоставлений предложение Генерального секретаря о создании отдельного, упрощенного механизма управления приносящими доход видами деятельности Организации является действительно своевременным и заслуживает всяческой поддержки. При реализации этого предложения Генеральному секретарю следует рассмотреть возможность объединения некоторых видов деятельности в рамках единого коммерческого отдела, который занимался бы главным образом информационно-просветительской и рекламно-пропагандистской работой и во главе которого был бы поставлен специалист высокого класса по маркетингу из частного сектора, а надзорные функции выполнял бы междепартаментский совет директоров (рекомендация 1).

D. ЗАМЕТНОСТЬ МЕСТ РАСПОЛОЖЕНИЯ И ДОСТУПНОСТЬ

73. Заметность для посетителей нынешних мест расположения некоторых

¹⁵ См. таблицы, приводимые в плане работы и бюджете ОЧС ЮНИСЕФ на 2001 год (E/CFE/2001/AB/L.1), 18 апреля 2001 года.

из объектов, занимающихся этими видами деятельности, особенно книжных и сувенирных магазинов в Центральном учреждении и в Женеве, заслуживает внимательного анализа. В своем докладе о новом качестве обслуживания посетителей Организации Объединенных Наций (документ A/55/835 от 12 марта 2001 года) Генеральный секретарь предложил меры по внедрению новых форм обслуживания посетителей, благодаря которым:

... нынешняя программа "Обслуживание посетителей" станет более действенной в финансовом отношении и значительно повысит прибыльность коммерческих видов деятельности, непосредственно связанных с этой программой [пункт 4].

Книжные, сувенирные магазины Организации Объединенных Наций и почтовый киоск ЮНПА в Центральном учреждении в Нью-Йорке относятся к числу объектов, которые, как ожидается, получают существенную выгоду благодаря более заметному их расположению в результате осуществления предлагаемого проекта, хотя в первую очередь он будет осуществляться в интересах программы обслуживания посетителей.

74. К позитивным аспектам предложений Генерального секретаря о новом качестве обслуживания посетителей относится комплексный подход к приносящим доход видам деятельности, осуществляемым в Центральном учреждении, а также согласованное участие в реализации проекта двух основных департаментов, занимающихся этими видами деятельности. Вместе с тем положительные результаты более выгодного расположения, в частности книжного и сувенирного магазинов, и

вероятное увеличение их финансовой выручки зависят от предполагаемого существенного роста числа посетителей здания Центральных учреждений Организации Объединенных Наций.

75. Необходимо изучить еще один вариант, например расположить книжный и сувенирный магазины около одного из внешних входов в здание Центральных учреждений, с тем чтобы эти два магазина были одновременно заметными и доступными как для клиентов группы обслуживания посетителей, так и для более широкой публики. Расположение в настоящее время этих магазинов в цокольном этаже здания Центральных учреждений, безусловно, ограничивает их коммерческую доступность для посетителей, особенно с учетом необходимости соблюдения строгих мер безопасности при входе на территорию Организации Объединенных Наций.

76. Поэтому ДУ и ДООИ следует активизировать совместные усилия по анализу целесообразности расширения доступа посетителей общественности к книжному и сувенирному магазинам в Центральных учреждениях. Вышеупомянутые замечания касаются также работы аналогичных объектов в Отделении Организации Объединенных Наций в Женеве и, по всей видимости, в здании Венского международного центра. Например, в Женеве книжный магазин, который также объединен с сувенирным магазином, расположен в крайнем восточном крыле (вход 40) Дворца Наций вдали от тех мест, где бывают посетители и, возможно, даже вне поля зрения участников конференций. Как один из вариантов, отделения этих магазинов можно было бы в порядке эксперимента открыть за пределами помещений Организации Объединенных Наций в соответствующих городах, при

необходимости в сотрудничестве с соответствующими предприятиями розничной торговли (**рекомендация 2**).

Е. ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ

77. Нынешний географический охват приносящих доход видов деятельности, особенно таких, как реализация изданий для продажи, работа книжных и сувенирных магазинов, мог бы лучше отражать глобальный членский состав и общемировые масштабы деятельности Организации. Например, на развитые страны, где в основном сосредоточены агенты по продажам, приходится в среднем около 80% поступлений от продажи изданий во многих организациях. Проводимая в большинстве организаций политика продажи изданий по существенно более низким ценам в развивающихся странах, какой бы она ни была оправданной, лишь частично объясняет относительно небольшой объем поступлений, получаемых в этих странах. Еще одной причиной может быть ограниченность каналов распространения изданий в этих странах, о чем говорится в следующей главе.

78. Кроме того, необходимо также рассмотреть вопрос об открытии после проведения предварительных технико-экономических обоснований соответствующих книжных, сувенирных магазинов и почтовых киосков более или менее аналогичных тем, которые работают в Центральных учреждениях или в Женеве, в других крупных местах службы Организации, особенно в местах расположения региональных экономических комиссий, в Отделении Организации Объединенных Наций в Найроби, а также в развитых странах и странах с переходной экономикой, где имеются отделения системы Организации Объединенных Наций, особенно ИЦООН,

для чего можно было бы расширить полномочия и укрепить кадровый состав. Это предложение можно было бы сначала реализовать в рамках нескольких экспериментальных проектов.

79. Наконец, растущее число центров комплексного вспомогательного обслуживания Организации Объединенных Наций, или "оперативных центров", создаваемых в некоторых периферийных местах службы, также открывает возможность дальнейшего расширения географического охвата приносящих доход видов деятельности Организации. Такие базирующиеся на местах оперативные центры могли бы также выступать в роли подрядчиков по маркетингу и продаже, в том числе конкретных изданий, сувениров и филателистических марок Организации Объединенных Наций **(рекомендация 3 а)**).

80. В случае успешных итогов проекта, предлагаемого в настоящее время для реализации в Центральных учреждениях, представляется также целесообразным рассмотреть вопрос об осуществлении для групп обслуживания посетителей в Женеве и Вене некоторых его аспектов, связанных с модернизацией, особенно в отношении интерактивных мультимедийных презентаций. Инспектору сообщили, например, что в преддверии референдума о вступлении Швейцарии в члены Организации Объединенных Наций, который должен был состояться в марте 2002 года, федеральное правительство Швейцарии внесло добровольный взнос на счет Группы обслуживания посетителей Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве для ее укрепления в целях дальнейшего повышения авторитета Организации Объединенных Наций в Швейцарии.

81. Такой шаг Швейцарии наряду с аналогичными мерами, принятыми Ассоциацией содействия Организации Объединенных Наций Соединенных Штатов по поддержке работы Группы обслуживания посетителей в Центральных учреждениях, свидетельствуют о возможностях финансового и иного партнерства, которое руководители Организации Объединенных Наций могли бы использовать на более систематической основе в интересах приносящих доход видов деятельности Организации Объединенных Наций, о чем говорится в следующих пунктах. В результате проекта перестройки и модернизации Дворца Наций, который в настоящее время изучается властями Швейцарии, могут открыться новые возможности для некоторых коммерческих видов деятельности в Женеве, например для работы Группы обслуживания посетителей, книжного и сувенирного магазинов, включая укрепление их взаимосвязи с аналогичными видами деятельности других организаций системы со штаб-квартирами в Женеве. Поэтому Организации следует заранее скоординировать действия по повышению заметности и доступности для посетителей ее коммерческих видов деятельности в Женеве с властями Швейцарии, отвечающими за разработку нового генерального плана перестройки Дворца Наций **(рекомендация 3 b) и c)**.

Ф. ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

82. Вышеупомянутые доклады Генерального секретаря о повышении прибыльности коммерческих видов деятельности Организации и новом качестве обслуживания посетителей Организации Объединенных Наций свидетельствуют о повышенном внимании, которое уделяется этим видам

деятельности в настоящее время на уровне высшего руководства. Важно, чтобы это внимание не ослабевало и получило поддержку во всем Секретариате Организации Объединенных Наций. При подготовке настоящего доклада Инспектор слышал довольно распространенное мнение о том, что этим видам деятельности не всегда уделяется руководством необходимое внимание не только в Центральных учреждениях, но и в других местах службы.

83. Для повышения прибыльности этих видов деятельности и обеспечения их успешного развития в других местах службы, особенно на периферийном уровне, как предлагалось выше, необходимо признать их особый характер и потребности. Следует надеяться, что новая структура управления, приведенная в рекомендации 1, поможет обеспечить необходимую поддержку этих видов деятельности на уровне высшего руководства во всех местах службы. В более конкретном плане и используя пример правительств государств-членов, которые отстаивают интересы частного сектора своих стран, высшему руководству Организации Объединенных Наций следует по возможности делать то же самое и в интересах приносящих доход видов деятельности Организации в контексте своей информационно-пропагандистской работы на благо Организации в целом.

84. Кроме того, контакты на высоком уровне с руководством принимающих городов и стран могут обеспечить такие особые преимущества, как получение бесплатно или за небольшую цену помещений для реализации информационно-рекламных материалов (например, в аэропортах для групп обслуживания посетителей) и специальных скидок национальных

почтовых администраций для деятельности ЮНПА или освобождение от налогообложения всех приносящих доход видов деятельности Организации Объединенных Наций, в том числе ЮНИСЕФ, независимо от того, управляются ли они внутренними структурами или внешним подрядчиком.

G. ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВНЕШНИХ ПОДРЯДОВ

85. В настоящее время управление некоторыми приносящими доход видами деятельности в большей или меньшей степени полностью обеспечивается внутренними структурами (ЮНПА, издания для продажи, группы обслуживания посетителей и книжный магазин в Женеве); другие виды деятельности частично осуществляются на основе внешних подрядов (книжные магазины в Центральных учреждениях и эксплуатация гаража), а остальные полностью осуществляются внешними подрядчиками (магазины сувениров, точки общественного питания и газетные киоски). На данный момент отсутствует согласованная стратегия предоставления внешних подрядов на эти виды деятельности отчасти, возможно, в связи с налоговой политикой принимающих стран, которая может предусматривать отмену каких-либо исключений, если все виды деятельности осуществляются на основе внешних подрядов. В настоящее время принимающие страны взимают налоги с деятельности магазинов сувениров, которые находятся полностью в частных руках. Поэтому при рассмотрении стратегии предоставления внешних подрядов на эти виды деятельности в первую очередь следует учитывать, будут ли они облагаться налогами в странах мира, где они могут осуществляться, как предлагается в настоящем докладе, и может ли данный вопрос быть урегулирован на основе

заклучения соглашения с принимающей страной.

86. Вторая особенность предоставления внешних подрядов заключается в необходимости проведения различия между видами деятельности, которые может быть целесообразно с технической и финансовой точек зрения осуществлять на основе внешних подрядов в общемировом масштабе, например продажу сувениров, изданий и филателистических марок, и видами деятельности, внешние подряды на осуществление которых предпочтительнее предоставлять в каждом соответствующем месте службы, например на организацию общественного питания и работу газетных киосков. Кроме того, в отношении видов деятельности, на осуществление которых могут предоставляться общемировые внешние подряды, было бы все же существенно важно определить, заключать ли такие внешние подряды с разными подрядчиками в различных сегментах международного рынка или же предоставлять контракт на осуществление каждого вида деятельности одной глобальной компании, которая занимается розничной торговлей и будет иметь исключительные права на соответствующую деятельность.

87. Сложный характер отношений с внешними подрядчиками наглядно виден на примере нынешней ситуации с эксплуатацией гаража и организацией общественного питания в Центральных учреждениях. Эксплуатацией гаража, первоначально в порядке эксперимента, частично занимается частная компания, и при этом, как представляется, возникает проблема частой ротации ее персонала, в результате чего постоянно возникает необходимость в профессиональной подготовке за счет Организации Объединенных Наций новых работников,

предоставляемых каждый раз подрядчиком. Заработная плата, выплачиваемая подрядчиком, как утверждают, довольно низка, следствием чего является низкая заинтересованность в труде.

88. В отношении же общественного питания в результате проведенной в 1997 году ревизии этой деятельности УСВН пришло к выводу, что

подрядчик при ограниченных капитальных затратах получил за 10-летний период 1986-1996 годов значительную прибыль в размере свыше 12 млн. долл. США, в то время как Организации Объединенных Наций продолжала субсидировать работу предприятий общественного питания. Организация Объединенных Наций могла бы получить справедливую долю этой прибыли или обеспечить возмещение понесенных ею оперативных издержек, если бы такие положения были включены в контракт¹⁶ [рекомендация 4].

89. Соглашение о сотрудничестве между ЮНПА и почтовой администрацией Соединенных Штатов можно также рассматривать в качестве одной из форм внешнего подряда, в соответствии с которым почтовая администрация Соединенных Штатов предоставляет услуги Организации Объединенных Наций в соответствии с Почтовым соглашением между

¹⁶ Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций (А/51/802), приложение, доклад Управления служб внутреннего надзора о ревизии работы предприятий общественного питания в Центральных учреждениях, 20 февраля 1997 года.

Организации Объединенных Наций и *Соединенными Штатами Америки*¹⁷. В соответствии с этим соглашением Организация Объединенных Наций предоставляет **бесплатно**:

- a) почтовые продукцию Организации Объединенных Наций для реализации почтовым ведомством Соединенных Штатов;
- b) помещения, обслуживание сторожами и все удобства, необходимые для того, чтобы почтовое ведомство Соединенных Штатов могло вести работу почтового отделения Организации на участке Центральных учреждений Организации Объединенных Наций [раздел 5 Соглашения].

90 Следует отметить, что национальные почтовые администрации платят за производство необходимой для них почтовой продукции, а также за помещения и все соответствующие коммунальные услуги, в которых нуждаются их почтовые отделения. Хотя Организация Объединенных Наций покрывает эти расходы, в Соглашении с почтовым ведомством Соединенных Штатов предусматривается, что:

все доходы, полученные от такой продажи марок Организации Объединенных Наций и от других видов обслуживания, предоставляемого почтовому отделению Организации, удерживаются почтовым ведомством Соединенных Штатов как полная и окончательная компенсация за выполнение обязательств, принятых им на себя

согласно условиям настоящего Соглашения [раздел 3].

91. Кроме того, Организация Объединенных Наций возмещает почтовой администрации Соединенных Штатов стоимость почтовых услуг, которые она предоставляет Организации Объединенных Наций в связи с продажей филателистических марок, а почтовое отделение Организации Объединенных Наций обязано предоставлять все виды обслуживания **по ставкам, существующим** в аналогичном почтовом отделении Соединенных Штатов. Соглашения с другими принимающими странами (в частности, с Австрией и Швейцарией), где ЮНПА обеспечивает аналогичное почтовое обслуживание, в основном, как представляется, опираются на соглашение, заключенное в Центральных учреждениях с почтовой администрацией Соединенных Штатов.

92. С учетом вышесказанного возможности дальнейшего повышения прибыльности ЮНПА будут, как представляется, во многом зависеть от пересмотра положений о взаимных финансовых льготах в соглашениях о деловом сотрудничестве, действующих в настоящее время между ЮНПА и почтовыми администрациями принимающих стран. Без обновленного точного определения всех издержек, которые несет каждая сторона, будет трудно отделаться от впечатления, что Организация Объединенных Наций невольно субсидирует почтовые администрации данных принимающих стран. Наилучший способ изменить это впечатление – провести рекомендуемый пересмотр, при необходимости с использованием технических специалистов ВПС по почтовой проблематике и с полным учетом более широких финансовых, экономических и иных преимуществ, которые

¹⁷ Резолюция 454 (V) Генеральной Ассамблеи, приложение, 16 ноября 1950 года.

принимающие страны получают от присутствия организаций системы Организации Объединенных Наций на их территории. Как минимум, в рамках пересмотра следует стремиться к поиску справедливого механизма распределения издержек и выручки от продажи марок Организации Объединенных Наций в почтовых отделениях Организации Объединенных Наций в Центральных учреждениях, в Женеве и Вене и любом другом месте, где такие отделения могут быть созданы в будущем, который отличался бы от нынешней практики, когда Организация бесплатно предоставляет марки, помещения, коммунальные и иные услуги соответствующим почтовым администрациям.

под контроль ВПС на особых условиях в целях укрепления ее деловых отношений с членами ВПС по самым различным направлениям. Можно напомнить, что в ходе первоначальных консультаций, приведших к созданию ЮНПА, предусматривалось, что ЮНПА будет функционировать как самостоятельная национальная почтовая администрация. Хотя Временный комитет ВПС по вопросам исполнительного руководства и связи в тот период рассмотрел и отклонил данное предложение, в настоящее время оно, возможно, вновь созрело для дальнейшего изучения после того, как прошло 50 лет с момента первоначального выдвижения в 1948 году Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ) идеи о том, чтобы ВПС внес поправку в свои Положения и включил в число членов ЮНПА¹⁸ **(рекомендация 5).**

93. Кроме того, можно вновь рассмотреть вариант перехода ЮНПА

¹⁸ Report of the Secretary-General on the Organization of a United Nations Postal Administration (A/655), 28 September 1948.

III. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

A. ОБЩИЙ ОБЗОР

94. В настоящей главе дается обзор приносящих доход видов деятельности, которые либо осуществляются в настоящее время, либо могут осуществляться всеми организациями или большинством из них в их соответствующих сферах компетенции. В таблице 2 приведены общие ориентировочные данные об этих видах деятельности за двухгодичный период 1998-1999 годов. Совокупные валовые финансовые поступления за этот период составили 670 млн. долл. США. Однако

эти результаты были достигнуты главным образом благодаря ЮНИСЕФ (41,7%) и ВОИС (34,8%), т.е. на эти две организации приходится 77,8%. Совокупные валовые доходы Организации Объединенных Наций, в размере порядка 67 млн. долл. США, составили 10% всех таких поступлений. Таким образом, если исключить Организацию Объединенных Наций, ЮНИСЕФ и ВОИС, то на остальные организации пришлось 13,5% совокупных поступлений от этих видов деятельности за двухгодичный период 1998-1999 годов.

Таблица 2. Приносящие доход виды деятельности организаций за 1998-1999 годы (в тыс. долл. США, брутто)

Организация	Издания для продажи	Аренда помещений	Плата за услуги	Работа почтовой администрации	Поздравительные открытки ЮНИСЕФ (ОЧС)	Сувениры и подарки	Точки общественного питания	Обслуживание посетителей	Прочие	ИТОГО
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ^a	15 332	11 434	278 ^b	25 718		1 700	1 000	6 767	4 847 ^c	67 076
ЮНИСЕФ	19				279 481					279 500
ФАО	1 706	163	3 821			751				6 441
МАГАТЭ	1 203		70							1 273
ИКАО	5 786		892							14 706
МОТ	3 733	936								4 669
ИМО	12 600									12 600
МСЭ	18 509					31	89			18 629
ЮНЕСКО	5 375	5 875	2 048			76	7 012			20 386
ЮНИДО	112		350							462
ВПС	426	520								946
ВОЗ	7 979	1 618		18			183			9 798
ВОИС	6 360	1 111	225 924			39				233 434^d
ВМО	380									380
Совокупные валовые поступления	79 520	21 657	241 411	25 736	279 481	2 579	8 284	6 767	4 847	670 300

Источник: На основе данных, представленных в ОИГ организациями.

^a На основе данных, приведенных в разделах 2 и 3 сметы поступлений в томе III предлагаемого бюджета по программам на двухгодичный период 2000-2001 годов (A/54/6/Rev.1).

^b Плата за лингвистическую подготовку, взимаемая Отделением Организации Объединенных Наций в Женеве и Экономической комиссией для Африки в Аддис-Абебе.

^c Суммарные общие поступления от эксплуатации гаража (2 827 тыс. долл.); от реализации телепрограмм и смежных видов продукции (1 118 тыс. долл.); статистических материалов (802 тыс. долл.) и работы газетного киоска (100 тыс. долл.).

^d Совокупные поступления ВОИС за двухгодичный период 2000-2001 годов составили 269 811 тыс. долл. США, что равно 87,6% ее бюджета.

95. Краткая сводка распределения поступлений приводится в таблице 3, из которой следует, что наиболее распространенной практикой является использование оборотных фондов и предоставление определенных льгот подразделениям, непосредственно занимающимся или управляющим соответствующими видами деятельности. В Организации Объединенных Наций, где политика, определенная в Финансовых положениях и правилах, заключается в начислении таких доходов

на статьи разных поступлений бюджета, по сути в пользу государств-членов, некоторые начинающие допускаться исключения, связанные, например, с новыми предложениями об активизации работы Организации Объединенных Наций с посетителями или с руководящими принципами опубликования материалов в Интернете, свидетельствуют о том, что в настоящее время, вероятно, разрабатываются новые принципы распределения поступлений.

Таблица 3. Распределение поступлений от приносящих доход видов деятельности

Отдельные организации	Общий фонд (разные поступления)	Счета развития	Оборотный фонд	Соответствующие организационные подразделения
ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ	X ^a			
ФАО	X ^b	X	X	X
ИКАО	X		X	X
МОТ			X	X
ИМО		X	X	X
МСЭ			X	
ЮНИДО	X ^b		X	X
ВОЗ	X ^c		X	
ВОИС	X	X		X
ЮНЕСКО			X	X
ЮНИСЕФ		X		X

^a Как установлено в Финансовых положениях и правилах Организации Объединенных Наций; вместе с тем некоторые виды деятельности, такие, как подготовка статистических материалов и работа точек общественного питания, находятся на самофинансировании.

^b Вплоть до конца 1999 года чистые поступления от продажи изданий в полном объеме начислялись на счет Общего фонда/разных поступлений. С 2000 года, когда был создан оборотный фонд по статье "издания для продажи", лишь половина чистых поступлений начисляется на счет Общего фонда/разных поступлений.

^c Только избыточные нераспределенные поступления.

96. Распределение этих видов деятельности в системе Организации Объединенных Наций показано в таблице 4. Продажей изданий занимаются все организации, и большинство из них продают также подарки и сувениры, как правило в помещениях своих штаб-квартир. Одним

из перспективных видов деятельности, который может принести существенные доходы, является патентование и маркетинг результатов исследований и разработок (НИОКР) по линии науки и техники, которые могут представлять интерес для некоторых организаций, как это показано в таблице 4.

Таблица 4. Распределение видов деятельности/видов продукции

<p>А. ОБЩИЕ ДЛЯ ВСЕХ ИЛИ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Публикации (в виде печатных изданий и в электронном формате) • Услуги в области общественной информации • Электронные базы данных • Закупочная деятельность в интересах третьих сторон • Профессиональная подготовка • Подарки и сувениры • Аренда помещений/гаража • Услуги общественного питания 	<p>С. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ</p> <p>Почтовая администрация/филателистическая продукция</p> <p>Обслуживание посетителей</p> <p>Основные онлайн-базы данных:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Архив международных договоров • СОД • Ставки суточных • Общая база данных • Статистический бюллетень
<p>В. ПРОДУКТЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС ДЛЯ НЕКОТОРЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПОРЯДКЕ И НА КОЛЛЕКТИВНОЙ ОСНОВЕ (НАПРИМЕР, ФАО, МАГАТЭ, ЮНЕП, ЮНЕСКО, ПРООН, ЮНИДО, ВПС, ВОЗ)</p> <p>Результаты исследований и разработок (НИОКР) в области науки и техники</p>	<p>Д. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ДЛЯ ЮНИСЕФ</p> <p>Поздравительные открытки и смежная продукция</p> <p>Е. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ДЛЯ ВОИС</p> <p>Услуги, связанные с обработкой международных заявок на патенты, международной регистрацией товарных знаков, международным хранением промышленных образцов, а также арбитражные и посреднические услуги</p>

В. ВИДЫ ПРОДУКЦИИ

Продажа изданий

97. Продажа изданий представляет собой один из приносящих доход видов деятельности, которой занимаются все организации. Как указано в таблице 2 выше, выпуск изданий для продажи в течение двухгодичного периода 1998-1999 годов принес совокупные валовые поступления в размере порядка 80 млн. долл. США. Однако, как явствует из диаграммы III, результативность деятельности отдельных организаций сильно различается. В абсолютном выражении по продажам явно лидировал МСЭ (18,5 млн. долл. США), однако по относительному критерию ведущие позиции занимала ИМО, у которой поступления от продажи изданий составили 21,4% от ее регулярного бюджета, и очень неплохие показатели были зарегистрированы у ИКАО и ВОИС. Эти данные

свидетельствуют о том, что, за двумя исключениями (ВПС и Всемирная метеорологическая организация (ВМО)), более мелкие организации значительно опережают более крупные органы по показателям доходов от продажи публикаций. На диаграмме IV и в таблице 5 с помощью графических средств и цифр дополнительно анализируется издательская деятельность ИМО.

98. Хотя Инспектор согласен с точкой зрения, выраженной некоторыми организациями, особенно МОТ и ЮНИДО, в их замечаниях по проекту настоящего доклада, относительно того, что главная цель выпуска их публикаций заключается не в получении доходов, а в распространении предметной информации и результатов исследовательской деятельности, факт остается фактом - продажа изданий для получения доходов предусмотрена в мандатном порядке компетентными

руководящими органами всех организаций. Инспектору не известно о каких-либо предельных уровнях поступлений от продажи публикаций, закрепленных хотя бы одним руководящим органом, за исключением установленного требования о предоставлении скидок с цены в развивающихся странах. Но даже при нынешних ценовых скидках от продажи публикаций в развивающихся странах можно было бы получать значительно больше доходов, чем в настоящее время, за счет применения более эффективных стратегий и методов маркетинга и расширения географического охвата сетей реализации издательской продукции. Таким образом, как уже подчеркивалось в предыдущих главах, обеспечение максимальных поступлений от видов деятельности, рассматриваемых в настоящем докладе, в том числе от продажи публикаций, не только представляет собой количественный показатель эффективности их управленческой деятельности, но и обеспечивает подкрепление их главных уставных целей, как это убедительно продемонстрировали, например, ЮНИСЕФ и ВОИС.

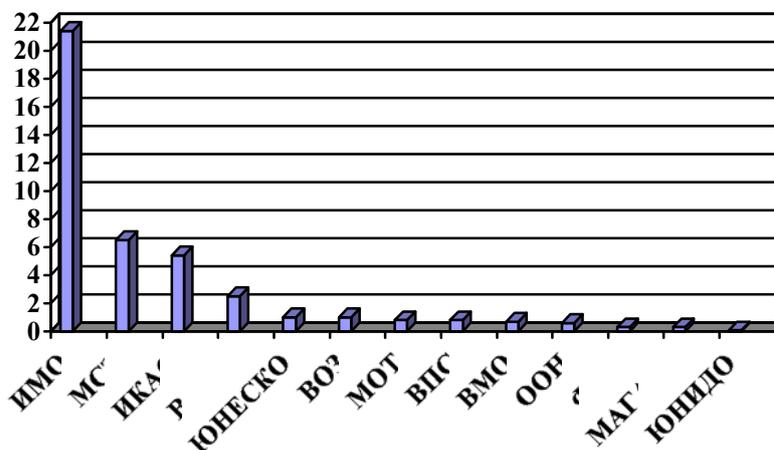
99. В случае Организации Объединенных Наций Генеральная Ассамблея, например, уже давно выражает обеспокоенность по поводу низкой прибыльности деятельности по продаже изданий Организации, как это уже отмечалось в предыдущей главе. Эта же обеспокоенность выражалась и в докладе ОИГ 1997 года "Публикации Организации Объединенных Наций: повышение финансовой эффективности при осуществлении директивных мандатов" (JIU/REP/97/2), в котором были отмечены некоторые недостатки в системе издательской деятельности

Организации, включая надзор за процессом издательской деятельности, систему планирования, распределение ответственности за выпуск публикаций, отсутствие системы определения издержек и учета таких издержек, а также отсутствие у готовящих публикации департаментов надлежащих стимулов к повышению эффективности.

100. Из данных о поступлениях от продажи изданий Организации Объединенных Наций можно сделать вывод о том, что предусмотренная Генеральным секретарем издательская политика, особенно в отношении принципа установления цен и необходимости продавать публикации даже по самым умеренным ценам, в настоящее время фактически не реализуется теми, кто отвечает за этот участок в Секретариате. В вышеупомянутом докладе ОИГ было указано, например, что примерно 80% изданий Организации Объединенных Наций распространяется бесплатно, что лишает Организацию возможности оценить их актуальность и читательский интерес к ним на основе данных об объеме продаж.

101. Аналогичная ситуация сложилась в фондах и программах Организации Объединенных Наций. Хотя эти организации не включены в диаграмму III, некоторые из них (например, ПРООН и ЮНИСЕФ) также выпускают значительные объемы издательской продукции, но в основном для бесплатного распространения, и практически не имеют возможности оценить реакцию рынка или узнать, появляются ли распространяемые бесплатно публикации в коммерческих каналах сбыта.

Диаграмма III. Доля поступлений от продажи изданий в регулярных бюджетах, 1998-1999 годы



ОРГАНИЗАЦИЯ	Регулярный бюджет на 1998-1999 годы (в тыс. долл. США (брутто))	Доля поступлений от продажи публикаций
ИМО	58 946	21,4
МСЭ	285 452	6,5
ИКАО	107 174	5,4
ВОИС	256 139	2,5
ЮНЕСКО	544 367	1,0
ВОЗ	842 654	1,0
МОТ	481 050	0,8
ВПС	56 343	0,8
ВМО	85 685	0,7
ООН	2 488 302	0,6
ФАО	650 000	0,3
МАГАТЭ	448 615	0,3
ЮНИДО	151 053	0,08

Диаграмма IV. Издания ИМО: показатели чистых продаж за десятилетний период, 1991-2002 годы
(в фунтах стерлингов Соединенного Королевства (2001-2002 годы - оценочные данные))

Источник: IMO work programme and budget for 2002-2003 (C 86/10), 17 April 2001.

Таблица 5. Результативность издательской деятельности ИМО

ТИПОГРАФСКАЯ И ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
СМЕТНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ И РАСХОДЫ В ПЕРИОД С 2000 ПО 2003 ГОД				
ПОСТУПЛЕНИЯ (Минус расходы/перечисления в другие фонды)	(в фунтах стерлингов Соединенного Королевства)			
	ФАКТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ	СМЕТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ		
	2000	2001	2002	2003
	4 440 729	4 732 000	5 050 000	4 821 000
Поощрение продаж	91 698	91 900	94 700	97 500
Персонал	849 773	855 800	916 700	928 100
ТОВАРЫ И УСЛУГИ				
Канцелярские принадлежности для размножения	258 372	250 000	270 000	300 000
Оборудование	182 259	90 000	190 000	140 000
Связь	101 407	125 000	130 000	135 000
Прочие принадлежности и услуги	109 584	110 700	114 000	117 400
Подряды (внешние типографские работы)	408 333	290 000	300 000	340 000
Электронные/онлайновые публикации	50 583	95 400	98 300	101 200
Суммарные расходы	2 052 009	1 908 800	2 113 700	2 159 200
Чистая торговая выручка	2 388 720	2 823 200	2 936 300	2 661 800
РЕЗЕРВЫ И ОСТАТКИ СРЕДСТВ				
Проценты и разные поступления	283 290	200 000	200 000	200 000
Чистые поступления	2 672 010	3 023 200	3 136 300	2 861 800
Перенесенный нераспределенный остаток средств	4 660 244	5 632 254	6 955 454	8 144 354
ОБЩИЙ НЕРАСПРЕДЕЛЕННЫЙ ОСТАТОК СРЕДСТВ	7 332 254	8 655 454	10 091 754	11 006 154
ПЕРЕЧИСЛЕНИЯ				
Расходы по регулярному бюджету (аренда, ставки и коммунальные услуги)	-	-	247 400	251 600
Регулярный бюджет	200 000	200 000	200 000	200 000
Фонд технического сотрудничества	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Общие перечисления	1 700 000	1 700 000	1 947 400	1 951 600
РЕЗЕРВЫ И ОСТАТКИ СРЕДСТВ (НЕТТО)	5 632 254	6 955 454	8 144 354	9 054 554

Источник: IMO Work programme and budget for the 22nd financial period 2002-2003, 7 April 2001, (C 86/10), p. 215.

102. Программно-бюджетные документы и другие материалы ИМО, предоставленные ОИГ при подготовке настоящего доклада, позволяют сделать следующие выводы:

a) публикации ценятся высоко в качестве средства содействия достижению уставных целей Организации. Как отмечается в документе, посвященном ее программе работы и бюджету на 2002-2003 годы,

издания ИМО вносят существенный вклад в осуществление технической и правовой работы Секретариата, обеспечивая базовый инструментарий для эффективного

выполнения технических требований Организации;

b) увеличение объемов продаж публикаций считается способствующим достижению вышеупомянутой цели и шагом вперед в направлении более широкого и более эффективного внедрения стандартов ИМО;

c) производственные издержки были сокращены за счет вложений средств в производственные мощности и модернизацию (благодаря надлежащим бюджетным ассигнованиям), которые позволили значительно повысить производительность;

d) акцент был сделан на налаживании эффективных с точки зрения затрат внутренних типографских работ, позволяющих ИМО повысить свою конкурентоспособность по сравнению с внешними рынками. Финансовые выгоды от налаживания внутренних типографских работ подтверждены также в докладе Генерального секретаря Организации Объединенных Наций, посвященном практике использования внутренних и внешних типографских работ в Организации¹⁹;

e) программа издательской деятельности подкрепляется эффективной стратегией поощрения продаж, в которой учитываются особые требования ее клиентов из частного сектора;

f) еще более важное значение имеет то обстоятельство, что результативность издательской деятельности ИКАО, ИМО, МСЭ и ВОИС в определенной мере свидетельствует об их интеллектуальной продуктивности и - опосредованно - об эффективности выполнения мандатов их директивных органов, хотя некоторые организации в своих замечаниях по проекту настоящего доклада и утверждали, что результативность издательской деятельности является не единственным критерием оценки такой эффективности. Было указано также, что обеспечивать максимальные доходы становится трудно в условиях, когда публикации, продаваемые в печатном виде или в формате книг, доступны также на бесплатной основе в электронном формате и могут быть загружены с вебсайтов организаций.

103. Тем не менее приведенный выше анализ наводит на мысль о необходимости радикального переосмысления издательской деятельности, прежде всего более крупных организаций, в целях как можно более широкого внедрения передовой практики издательской деятельности как в системе Организации Объединенных Наций, так и за ее пределами, и не только для достижения наиболее высоких показателей, которые описаны выше:

a) исполнительным главам следует уделять более пристальное внимание и придавать более весомое значение (с точки зрения надлежащих бюджетных ассигнований и кадрового обеспечения) программам издательской деятельности не только в силу их важности для достижения уставных целей организаций, но и в силу того, что, как было показано в предыдущих пунктах, продажа изданий обеспечивает значительные возможности для получения доходов;

b) с учетом специфики каждой организации, определяющей оптимальность издательской деятельности, следует осуществить ее значительную внутреннюю рационализацию, в том числе с использованием варианта ограничения бесплатного электронного доступа и бесплатной загрузки публикаций, распространяемых через коммерческие каналы;

c) действующие принципы и практику использования внешних типографских работ и совместного издания следует периодически анализировать и, возможно, подвергать аудиторской проверке, особенно в тех случаях, когда они дают организациям лишь ограниченный или нулевой контроль за издержками издательской деятельности и роялти;

¹⁹ A/55/132, 15 сентября 2000 года.

d) организациям, расположенным в одном и том же месте службы, следует, если этого еще не сделано, направить свои усилия на создание общих типографских служб. Консолидация типографских мощностей необязательно подразумевает физическое объединение всех типографий отдельных организаций, расположенных в одном и том же городе. В идеале общая типографская служба должна обеспечивать совместное и оптимальное распределение ограниченных ресурсов на основные производственные мощности и новые технологии для обеспечения возможности выпуска высококачественных или специальных публикаций, которые, как правило, издаются по поручению некоторых организаций на подрядной основе коммерческими типографскими службами; устанавливать приоритеты, приемлемые для всех участников; и содействовать сокращению общих издержек типографских работ;

e) кроме того, следует рассмотреть возможность проведения на более регулярной основе и в разных местах службы уже созываемых в настоящее время неформальных межучрежденческих совещаний руководителей издательских программ системы в контексте ежегодной Франкфуртской книжной ярмарки, а также заострения внимания в рамках повесток дня этих совещаний на обмен передовым опытом в издательской и маркетинговой деятельности. Встречи в рамках МУСВПДИ (Межучрежденческое совещание по вопросам перевода, документации и изданий) не могут в полной мере и в конкретном ключе служить достижению поставленной цели;

f) организациям следует также рассмотреть возможность разработки стратегий объединения своих сил по

продаже публикаций на глобальном уровне и на местах (**рекомендация 7**).

Услуги в области общественной информации

104. Общая политика, которой в настоящее время придерживаются организации, заключается в максимально широком бесплатном распространении их материалов по линии общественной информации. Инспектор считает эту политику верной и согласующейся с уставными целями организаций в области контактов с общественностью. В то же время такой вид продукции, как общественная информация, включает в себя, с одной стороны, литературу и сходные с ней продукты общего характера, которые обычно распространяются в массовом порядке бесплатно, а с другой - некоторые радио-, телепрограммы и печатные материалы (например, аудиовизуальные продукты, КД-ПЗУ, статьи и доклады), которые имеют продажную стоимость, так же как и публикации, и именно на этой основе реализуются на рынке некоторыми организациями. Например, Организация Объединенных Наций в течение каждого двухгодичного периода получает от продажи таких продуктов в среднем 1 млн. долл. США.

105. Хотя данные о совокупных поступлениях по всей системе Организации Объединенных Наций отсутствуют, вполне вероятно, что организации могут получать от некоторых из вышеупомянутых видов деятельности в области общественной информации гораздо более высокие доходы, чем в настоящее время; по крайней мере некоторые из них могут перевести услуги в области общественной информации на самофинансирование. Например, МОТ сообщает, что в последнем двухгодичном

периоде ее Издательское бюро начало определять видеоматериалы, которые могли бы реализовываться и продаваться на рынке, признав, что "видеоматериалы представляют собой вид продукции, производство, маркетинг и продажа которой могут быть активизированы". Аргументы в пользу наращивания усилий в этом направлении можно обобщить следующим образом:

- хотя данная деятельность относится к числу тех видов деятельности, которые непосредственно направлены на повышение общественного интереса к работе организаций и содействие осмыслению их целей и программ людьми во всем мире, в большинстве случаев бюджеты организаций в области общественной информации являются ограниченными, статическими или даже сокращаются в результате действующего уже на протяжении длительного времени моратория на увеличение регулярных бюджетов, за счет которых в основном и обеспечивается поддержка деятельности в области общественной информации;
- поощрение получения более высоких доходов от реализации определенной категории услуг в области общественной информации, ориентированной главным образом на международные СМИ, будет соответствовать существующей в системе Организации Объединенных Наций, но недостаточно эффективно реализуемой политике;
- уровень выручки от реализации упомянутых продуктов мог бы стать одним (но не единственным) из поддающихся количественной оценке показателей их качества, актуальности и эффективности в деле

достижения целей организаций так же, как и в случае публикаций;

- реинвестирование в соответствующие виды деятельности доходов, которые они приносят, помогут профинансировать их дальнейшее развитие и расширение, а также поднять их качество, привлекательность для СМИ и финансовую ценность, что приведет к увеличению доходов.

106. Некоторые организации, особенно ФАО, утверждают, что переработка материалов общественной информации с целью сделать их конкурентоспособными с другими коммерческими продуктами в условиях жесткой конкуренции потребует вложения таких финансовых и кадровых ресурсов для производства и маркетинга, окупить которые будет сложно. Однако Инспектор полагает, что успех предлагаемой стратегии будет зависеть не столько от размеров стартового капитала, который можно было бы мобилизовать из государственных и частных источников (см. рекомендацию 6), сколько от уникального качества и оригинальности продуктов, рассчитанных на коммерческие новостные организации, которые обычно конкурируют друг с другом в стремлении приобрести "продукты уникального качества". В этой связи сотрудникам, занимающимся вопросами общественной информации, возможно, понадобится предоставить определенную свободу и стимулы для применения творческого подхода в целях подготовки качественных продуктов (**рекомендация 8**).

Электронные базы данных и продукты

107. Все организации в той или иной форме создали электронные базы данных, включая системы управленческой информации и системы управления

базами знаний, примером которых является Система официальной документации Организации Объединенных Наций (СОД).

Практически во всех случаях эти системы разрабатывались исходя из профессиональных потребностей организаций. Большая часть информации, хранящейся в этих базах данных, может считаться уникальной ввиду специфического характера мандата и работы каждой организации. В свою очередь это определяет потенциальную рыночную ценность этих баз данных для широкой общественности или специализированных групп пользователей. На данном этапе Организация Объединенных Наций и ИКАО, по всей вероятности, могут служить наиболее яркими примерами того, каким образом электронные базы данных могут приносить доходы благодаря системе платной подписки.

108. В настоящее время, как показано в таблице 4 выше, Организация Объединенных Наций имеет целых пять баз данных, для получения доступа к которым требуется платная подписка. В своих замечаниях по проекту настоящего доклада ИКАО указывает на то, что маркетинг ее электронных баз данных, как все больше ожидают, превратится в важный источник поступлений. ФАО сообщает о том, что в рамках ее системы "ФАОСТАТ" работать бесплатно можно только с ограниченным числом регистрационных данных, а для получения неограниченного доступа необходима платная подписка. Инспектор полагает, что в некоторых организациях этот подход способен обеспечить разумный компромисс между бесплатным и платным доступом к базам данных. Как указывает далее ФАО, должное внимание необходимо будет уделить вопросам интеллектуальной собственности и

авторских прав в этой области, о чем более подробно пойдет речь в разделе, посвященном НИОКР в области науки и техники.

109. Одно из подразделений в составе ПРООН - Глобальная консультационная служба (ГКС) - отвечает за создание и обновление базы данных, содержащей информацию о рынках труда в развивающихся странах, которая используется для корректировки шкал окладов категории общего обслуживания и других условий службы на периферии. Это подразделение уведомило Инспектора о том, что его база данных все шире используется на платной основе правительствами, включая Государственный департамент Соединенных Штатов, а также крупными многонациональными корпорациями, нуждающимися в данных о состоянии рынков труда в развивающихся странах. Оказываемые ГКС услуги включают в себя предоставление данных и систем, а также услуги по консультированию и профессиональной подготовке клиентов. По сообщениям ГКС, ее доходы за последнее десятилетие выросли с 6 000 долл. США в 1992 году до 600 000 долл. США в 2000 году. ПРООН проинформировала Инспектора о том, что в первом квартале 2002 года она создала управленческий совет для осуществления надзора за ГКС и оказания ей поддержки в контексте новых "сервисных взаимоотношений" между ПРООН и ГКС, обеспечивающих этой службе необходимую свободу для маневра в управленческой деятельности для осуществления своих бизнес-планов.

110. Помимо баз данных большинство организаций разработали также программные средства для различных целей в своих соответствующих секторах. Одним из примеров, который уже упоминался ранее, является программа ЮНИДО КОМФАР, которая широко

используется на глобальном уровне для подготовки и оценки инвестиционных проектов. В двухгодичном периоде 1998-1999 годов этот пакет программного обеспечения принес ЮНИДО 620 000 долл. США, а выручка была использована для дальнейшей разработки и маркетинга программного обеспечения. КОМФАР имеет также смежный блок учебных программ, которые тоже носят платный характер, в качестве поддерживающей этот продукт услуги, оказываемой представителям делового сообщества, имеющим лицензионные права на КОМФАР. ЮНИДО изобретательно использует методы позиционирования на рынке, периодически добавляя новые версии (во многом так же, как это делается с операционной системой Windows компании "Майкрософт") для удержания своих позиций на рынке и взвешенного учета меняющихся потребностей своей разнообразной клиентуры.

111. Одно из главных преимуществ модели КОМФАР заключается в том, что она содействует внедрению единого глобального стандарта для разработки, оценки и анализа проектов промышленного развития любых масштабов, будь то в государственном или частном секторе. А это направление деятельности составляет сердцевину мандата ЮНИДО. Благодаря самофинансированию удалось расширить глобальный охват этой программы и повысить ее ценность, даже невзирая на то, что ЮНИДО переживала в прошедшем десятилетии серьезный финансовый кризис. Следовательно, если бы программа КОМФАР зависела от регулярного бюджета ЮНИДО, то она к настоящему времени, по всей вероятности, уже прекратила бы свое существование.

112. Некоторые другие организации разработали аналогичные пакеты программного обеспечения, подобные системе микробанковской деятельности ФАО, которая направлена на снижение издержек и повышение эффективности работы мелких кредитно-сберегательных обществ. Еще одной программой такого рода является автоматизированная система обработки таможенных данных Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД), которая стимулирует внедрение мирового стандарта автоматизации и модернизации таможенных процедур и подготовки таможенных статистических данных. За редким исключением, общим недостатком этих баз данных и пакетов программного обеспечения является ограниченный маркетинг в целом и реклама в частности (**рекомендация 9**).

Закупочная деятельность в интересах третьих сторон

113. Одна из принципиальных целей приносящей доход деятельности, предложенной в главе I, заключается в укреплении сравнительных преимуществ и конкурентоспособности организаций в их соответствующих специализированных областях. Особые преимущества этих организаций перед закупочно-снабженческими учреждениями частного сектора связаны главным образом с их нейтральностью, объективностью, деловой собранностью и социальной ответственностью, включая, в частности, их строгие этические принципы. В рамках трехсторонних взаимоотношений между правительствами государств-членов, субъектами частного сектора и организациями системы Организации Объединенных Наций последней группе, как правило, в целом доверяют как неангажированному и честному

посреднику, на которого можно положиться при осуществлении контрактов, хотя оно может быть и не всегда оперативным.

114. Большинство закупочных услуг организаций представляют собой специализированные операции в рамках глобального делового сообщества, такие, как осуществляемые ВОЗ закупки медицинского и связанного с охраной здоровья оборудования и продуктов, производимые ЮНИСЕФ закупки лекарств и вакцин, закупаемые предметы охраны репродуктивного здоровья ЮНФПА, оборудование для воздушного транспорта ИКАО, почтовые товары ВПС и т.д. В сочетании с некоторыми из вышеупомянутых уникальных преимуществ этих организаций такая специализированная закупочная функция превращает каждую организацию в реального или потенциального "лидера рынка" в секторе, относящемся к сфере ее компетенции.

115. Специализация может носить горизонтальный характер (например, секторальные закупочные услуги учреждений) или вертикальный характер (например, высококачественные услуги в области конъюнктурных исследований и систематизации данных Межучрежденческого управления по закупкам (МУУЗ)). И в том и в другом случае лидирующие позиции на рынке не могут приниматься как некая данность. Их необходимо формировать и укреплять с помощью целого комплекса систематических мер, направленных на превращение закупочной функции в интересах третьих сторон в эффективное с точки зрения затрат и основанное на оплате услуг направление деятельности, включая:

a) разработку конкурентоспособных с точки зрения

затрат операций и методов, таких, как апробированные методы на базе Интернета;

b) подготовку и переподготовку сотрудников, занимающихся вопросами закупок, для обеспечения высочайшей квалификации кадров в области закупок с учетом меняющихся требований в сфере международной закупочной деятельности;

c) выделение надлежащих средств для поездок и командировок для облегчения выявления новых источников и возможностей для закупок, особенно в развивающихся странах и странах с переходной экономикой;

d) рекламные-разъяснительные кампании, рассчитанные на группы потенциальных клиентов, особенно на правительственные органы, выступающие получателями и донорами помощи в целях развития, а также на многосторонние финансовые учреждения, включая региональные банки развития;

e) в целях покрытия вероятных дополнительных издержек, связанных с вышеупомянутыми усилиями, организации, возможно, сочтут целесообразным на добровольной и/или экспериментальной основе воспользоваться вариантом взимания заявочных или регистрационных пошлин с компаний, представляющих предложения об участии в торгах на закупки или на заключение подрядных соглашений с организациями
(рекомендация 10).

Исследования и разработки в сфере науки и техники

116. Немногие организации системы Организации Объединенных Наций напрямую сами занимаются НИОКР в сфере науки и техники. Общий принцип, которого придерживаются организации

системы, заключаются в финансировании или поручении НИОКР на субподрядной основе другим организациям, обычно за пределами системы Организации Объединенных Наций, включая прежде всего частные научно-исследовательские лаборатории. Примеры здесь включают в себя финансовую поддержку, оказываемую Всемирным банком, ФАО и ПРООН (до последнего времени) международным институтам сельскохозяйственных исследований (Консультативная группа по международным сельскохозяйственным исследованиям (КГМСХИ) в развивающихся регионах, или различные исследовательские программы ВОЗ.

117. Как правило, организации придерживаются довольно пассивного подхода ко всему происходящему в сфере изобретений, инноваций и патентов, включая воздействие их распространения и финансовые выгоды, вытекающие из такого сотрудничества с другими субъектами в вопросах НИОКР в сфере науки и техники. Вместе с тем более дальновидный деловой подход организаций, особенно имеющих более рельефно выраженную научную ориентацию, к вопросам НИОКР принес бы определенные выгоды, которые способствовали бы выполнению их уставных мандатов, особенно социально-экономическому развитию большинства их государств-членов.

118. В настоящее время деятельность в области НИОКР и основная масса связанных с этим научно-технических патентов в значительной мере и во все большей степени концентрируются в узком круге частных многонациональных корпораций, преследующих прежде всего коммерческие и финансовые цели, связанные с получением прибылей. Например, одним из негативных последствий этой реальности является

проблема доступности лекарств в развивающихся странах. Другим примером является идущая сегодня полемика по этическим вопросам, касающимся непредсказуемого экологического и медицинского воздействия генетически измененных культур и других организмов. Еще одним следствием являются трудности, испытываемые развивающимися странами в деле получения доступа к технологиям на глобальном рынке.

119. Следовательно, организациям было бы целесообразно принять решительные и дальновидные меры для проникновения в зону серьезных интересов, связанных с НИОКР в области науки и техники. Их не должны страшить глобальная мощь и колоссальные ресурсы корпораций частного сектора. К тому же организации системы Организации Объединенных Наций имеют не менее сильные позиции, связанные с их авторитетом в области глобальной нормотворческой деятельности и стандартизации, а также с авторитетом их государств-членов, для обеспечения применения международных норм и стандартов.

120. Вместе с тем цель заключается не в ведении конкурентной борьбы с частным сектором в области НИОКР, а в более конструктивном сотрудничестве с ним в интересах ориентации такой деятельности на реализацию программ социально-экономического развития, осуществляемых организациями, при условии обеспечения в процессе такого сотрудничества определенной степени контроля за ценами и более справедливого распространения технологий. Кроме того, организациям необходимо отслеживать инициативы в области НИОКР, которые могут привести к научно-техническим прорывам, имеющим потенциальные последствия

для их программ и секторов, входящих в сферу их компетенции. И наконец, не последнюю роль играют поступления, которые могут быть получены организациями от патентования своих инноваций или от совместного осуществления патентных прав, зарегистрированных в результате их взаимодействия с другими субъектами. В этом отношении патентная политика ВОЗ, о которой говорилось в главе I, посвященной принципиальным основам деятельности, призвана послужить моделью для разработки единообразной и дальновидной общесистемной политики в сфере патентов, включая, в частности, систематическое использование патентных прав для получения доходов в целях укрепления программ в области НИОКР, которые с этой целью в некоторых организациях можно было бы централизовать (**рекомендация 11**).

Предметная подготовка кадров и публичные лекции

121. Деятельность в области предметной подготовки кадров и публичные лекции обеспечивают организациям возможность для налаживания диалога по принципиальным и техническим вопросам со своими государствами-членами, исходя из принципов, описанных в предыдущем докладе ОИГ, посвященном взаимодействию и сотрудничеству частного сектора с системой Организации Объединенных Наций (JIU/REP/99/6). Помимо предусмотренных уставами технических совещаний организаций или направления экспертов по подготовке кадров в образовательные учреждения, предметная профессиональная подготовка включает в себя, как правило, проведение семинаров, круглых столов, рабочих совещаний, ознакомительных поездок или визитов, программы стипендий и даже организацию

публичных лекций по вопросам, связанным с основным профилем работы организаций.

122. В рамках этой деятельности можно было, как предлагает, например ФАО, предусмотреть введение повизитной или полекционной оплаты для участников, помимо тех, которые представляют правительства государств-членов. Кроме того, ФАО считает перспективным для организаций проведение конкретных платных курсов по Интернету, возможно в партнерстве с предоставляющими кредиты учебными заведениями, такими, как университеты или колледжи. Некоторые из достоинств таких инициатив в области подготовки кадров и проведения публичных лекций включают в себя, например, содействие реализации целей Глобального договора Организации Объединенных Наций и международных партнерских соглашений; содействие более глубокому осмыслению основной работы организаций гражданским обществом в более общем плане и тем самым мобилизации их поддержки со стороны населения; а также получение от заинтересованных лиц частного сектора ценной информации о конкретных жизненных ситуациях и новых перспективах в сферах их компетенции.

123. Не исключено, что такое расширение функций в области предметной подготовки кадров и проведения публичных лекций может быть сопряжено с некоторыми трудностями. Например, немногие организации имеют автономные бюджеты для подготовки кадров, не связанные с их проектами технического сотрудничества. Еще меньше организаций, за одним заметным исключением - Всемирного банка, имеют официальную политику или программы проведения публичных лекций. Кроме

того, распространение учебной деятельности на негосударственных субъектов может потребовать применения более четких деловых подходов к управлению учебными программами и программами проведения публичных лекций, в том числе в таких основополагающих вопросах, как адресная реклама такой деятельности (в противовес простым приглашениям, рассылаемым государствам-членам с просьбой представить кандидатуры участников, как это делается в настоящее время) или установление соответствующих шкал оплаты для негосударственных участников. Помимо этого, необходимо будет учитывать особые потребности и обстоятельства заинтересованных кругов в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, в частности посредством расширения географии мест проведения учебных мероприятий и дифференциации ставок оплаты участия (рекомендация 12).

Подарки и сувениры

124. Большинство организаций осуществляют продажу отражающих их специфику подарков и сувениров в своих штаб-квартирах. Однако центр по продаже подарков и сувениров, который действительно заслуживает упоминания, имеет лишь Организация Объединенных Наций. По этому разделу Инспектор попросту предложил бы организациям рассмотреть вопрос о разработке совместной стратегии производства, рекламы и продажи их подарков и сувениров, как это делается в случае их публикаций. Тем самым организации сократили бы удельные производственные издержки для себя и в то же время увеличили бы выручку от продаж за счет организации совместной рекламы и перекрестных продаж своих подарков и сувениров на добровольной основе.

С. МАРКЕТИНГ

125. Маркетинг и продажи представляют собой бизнес-функцию, которая по сути является наиболее деликатной и особенно трудно совместимой с идеалами и мировоззрением организаций. Это соображение может объяснить, почему потенциал генерирования доходов от рассматриваемой здесь деятельности очень неравномерно используется в настоящее время в системе Организации Объединенных Наций в целом, а также по линии разных направлений деятельности. Этот вывод нельзя считать неожиданным, поскольку, как подчеркивалось в предыдущих разделах настоящего доклада, ни одно из анализируемых направлений деятельности не предусматривалось в первую очередь для получения доходов, ибо согласно соответствующим правовым и установочным документам организации должны финансироваться в основном своими членами. Вполне

предсказуемым итогом этого является то, что применение в этих областях деятельности бизнес-стратегий и методов маркетинга в настоящее время далеко не является единообразным как в различных организациях, так и по разным направлениям деятельности.

126. Например, издания для продажи, в частности, систематически защищаются авторскими правами, рекламируются и продаются каждой организацией, однако, за редким исключением, такая практика не распространяется на научно-технические изобретения и инновации, вытекающие из деятельности, осуществляемой при поддержке организаций. ЮНИДО установила высокую планку по результативности деятельности в сфере маркетинга своих электронных продуктов (особенно КОМФАР), однако показывает крайне низкие результаты в области продажи своих публикаций, где прекрасно показала себя ИМО. Аналогичным образом, Организация Объединенных Наций действует лучше всех других организаций при маркетинге своих онлайн-баз данных, но не добилась особых успехов по другим направлениям деятельности. Подобным же образом, ЮНИСЕФ получает крупные поступления от продажи своих поздравительных открыток, но получает лишь незначительные доходы от своей издательской программы.

127. За исключением ВОИС, которая сообщает об активных усилиях, предпринимаемых в целях рекламы своих платных услуг, функция маркетинга в большинстве случаев является самым слабым звеном во всей цепочке приносящей доход деятельности международных организаций. Этот вывод не следует рассматривать как критику в адрес организаций, поскольку они отнюдь не устроились и не

укомплектовывались кадрами как деловые предприятия, имеющие ежегодные балансы для оценки их результативности в сфере маркетинга и финансовой деятельности. Тем не менее, не забывая об этом ценном замечании, приведенный выше вывод следует учитывать и, возможно, в полной мере использовать на практике для обеспечения в большей мере ориентированного на конкретные результаты управления этой деятельностью и ее финансовой самостоятельности. В этой связи в качестве своеобразной точки отсчета для разработки желательных мер по укреплению этой работы в нижеследующих пунктах предлагаются определенные руководящие принципы в области маркетинга.

Конъюнктурные исследования

128. Конъюнктурные исследования требуют, как минимум, сбора и анализа данных и соответствующей информации о том, каким образом покупатели (потребители) фактически реагируют или могут отреагировать на данный существующий или разрабатываемый продукт; оценки рыночного потенциала и определения его характеристик, состояния конкуренции и тенденций; поиска идеальных рыночных сегментов для таких продуктов; анализа цен и объемов продаж и их прогнозирования на основе накопленных данных, а также меняющихся экономических и рыночных условий и т.д. При реализации практически всех видов продуктов и услуг, рассмотренных в предыдущем разделе, требуются те или иные формы конъюнктурных исследований для того, чтобы организации могли неотрывно следить за развитием конъюнктуры и, в частности, за изменением состояния конкуренции и цен.

129. Однако в таких областях, как публикации и поздравительные открытки (ЮНИСЕФ), по всей вероятности, требуется проведение более регулярных рыночных исследований, чем по другим направлениям деятельности, поскольку, за редким исключением, они, как правило, не имеют такой привилегированной рыночной ниши и такой лояльности пользователей, как, например, закупочные услуги организаций или платные услуги ВОИС. Информация, получаемая при анализе рыночной конъюнктуры, позволяет изменять качество продуктов, их дизайн и оформление, а также стратегии продаж с учетом меняющихся рыночных условий.

130. Как отмечалось в уже упоминавшем докладе ОИГ 1997 года, посвященном публикациям Организации Объединенных Наций, некоторые организации действительно предпринимают усилия для получения от читателей откликов на свои публикации. Однако используемый при этом метод слишком часто ограничивается краткими вопросниками, на которые, как правило, отвечает лишь небольшой процент пользователей. Углубленные рыночные обследования и конъюнктурный анализ, фокусирующиеся на географических, демографических и психографических факторах, как представляется, были бы более полезными в изыскании тех рыночных сегментов, в которых необходимо сконцентрировать усилия в области маркетинга и продаж. Что касается публикаций, то было бы интересно узнать, например, особенно в развивающихся странах, каким образом различия в ценах и в оформлении печатной продукции, особенно в формате, гарнитуре шрифта и даже в цвете, могут сказываться на показателях сбыта и объемах продаж.

131. Деятельность ЮНИСЕФ по продаже поздравительных открыток в ряде отношений представляет собой успешное деловое предприятие, обеспечившее к настоящему времени объем продаж нарастающим итогом, превышающий 1 млрд. долл. США. Вместе с тем она позволяет извлечь полезные уроки по поводу упущенных возможностей ввиду неадекватного по периодичности охвата глобальных операций по распространению поздравительных открыток исследовательско-аналитической деятельностью. Всего лишь несколько лет тому назад эта деятельность обеспечивала порядка 70% ресурсов ЮНИСЕФ, а остальная часть формировалась за счет сбора средств. Сегодня же картина в корне изменилась: распространение поздравительных открыток и смежных видов продукции приносит лишь около 20% доходов ЮНИСЕФ.

132. Это радикальное изменение ситуации было обусловлено двумя факторами:

a) острой конкуренцией со стороны являющихся партнерами Фонда неправительственных организаций (НПО), которые все более мастерски копируют дизайн его открыток и осуществляют их маркетинг; и

b) появлением в Интернете сайтов с бесплатными электронными поздравительными открытками.

В условиях нехватки конъюнктурной информации, которая могла быть получена только в результате систематического отслеживания и прогнозирования рыночных тенденций, ЮНИСЕФ не смог предугадать и, следовательно, не смог переориентироваться на принципиально новые условия той среды, в которой ему

приходилось действовать. Например, он мог бы организовать производство дополнительных видов продукции, таких, как детские игрушки, или создать на базе Интернета свои собственные электронные поздравительные открытки на свои излюбленные темы, связанные с отстаиванием интересов детей, и даже, вероятно, наладить в процессе этого продажу Интернет-пространства для рекламных блоков. С другой стороны, существующая уже 50 лет программа продажи поздравительных открыток ЮНИСЕФ внесла значительный вклад в завоевание международного авторитета Фонда и в рекламу его фирменного наименования, с которым по популярности не могут сравниться однопрофильные с ним организации-партнеры.

Установление цен

133. Установление цен является единственным элементом во всем спектре производственной и маркетинговой деятельности, который приносит доход. Все другие факторы представляют издержки. Однако цены и издержки тесно взаимосвязаны друг с другом, поскольку издержки должны устанавливаться и использоваться для установления цен. Информация, собранная при подготовке настоящего доклада, позволяет сделать вывод о том, что основной принцип, которого придерживаются большинство организаций в рассматриваемой деятельности, особенно при продаже публикаций, заключается в максимально возможном покрытии издержек. Вместе с тем, как уже отмечалось, реальные издержки производства, маркетинга и продажи публикаций отслеживаются и известны лишь в нескольких организациях. Из этого следует вопрос, на какой же базе определяются цены.

134. Без системы калькуляции издержек не только при выпуске публикаций, но и при производстве других видов продукции трудно определить, действительно ли цены покрывают издержки и, следовательно, является ли данное направление работы приносящим доход видом деятельности, как она определяется в настоящем докладе. Вместе с тем результаты издательской деятельности ИКАО, ИМО, МСЭ и ВОИС, о которых говорилось выше, вне всякого сомнения, доказывают, что издательские программы организаций могут реально и эффективно функционировать в качестве прибыльных центров, приносящих существенные дополнительные доходы, благодаря, прежде всего, систематическим усилиям по сокращению издержек, которые позитивно сказываются на установлении цен, проникновении на рынки и на стоимостных объемах продаж.

135. Кроме того, все организации придерживаются **социальных принципов установления цен**, т.е. учитывают различия в доходах своей клиентуры. В этой связи в развивающихся странах, и особенно в наименее развитых, предлагаются скидки с каталожных цен. И опять же с помощью конъюнктурных исследований было бы полезно установить, оказывают ли такие скидки позитивное влияние на показатели сбыта и размеров читательской аудитории (а может быть и на выручку от продаж) в развивающихся странах или же расширение практики лицензирования прав на выпуск, в большей мере учитывающих местную специфику, и менее дорогостоящих изданий может представлять собой более жизнеспособную альтернативу политике установления скидок. Кроме того, отмечается, что устанавливаемые организациями скидки варьируются:

например, от 15% в МСЭ до в среднем 30% в ВОЗ.

136. Установление цен на услуги также варьируется с точки зрения ставок комиссионных и методики расчета, а также размеров платы за подписку для доступа к базам данных. В закупочной деятельности, например, большинство организаций применяют фиксированную ставку комиссионных, но сама ставка колеблется от 3% в ВОЗ до 5% в ЮНФПА и 6% в ЮНИСЕФ. ИКАО применяет скользящую шкалу комиссионных, которые снижаются при увеличении стоимости закупок и увеличиваются при ее снижении; при этом потолок составляет 6%, а наименее развитым странам предоставляются особые скидки.

137. В некоторых случаях различия в ценовой политике и практике между организациями могут объясняться характером работы, связанной с каждым направлением закупочной деятельности. Но эти различия могут также обуславливаться структурными и процедурными издержками, имеющими внутренний характер для различных департаментов, занимающихся закупочной деятельностью. Поскольку закупочные функции распределяются между организациями либо на официальной, либо на неофициальной основе исходя из профиля их деятельности, различия в устанавливаемых ими ставках комиссионных, как представляется, не влияют на их соответствующие нишевые рынки. Тем не менее эти различия в методиках установления цен необходимо отслеживать и полновесно обосновывать с учетом преобладающей практики, применяемой потенциальными конкурентами на рынке закупочной деятельности.

138. Наиболее распространенным методом установления цен в деловом сообществе является **установление цен по принципу "издержки плюс прибыль"** или **"издержки плюс надбавка"**, в соответствии с которым к себестоимости продукта приплюсовывается стандартная или фиксированная надбавка. Хотя организации, как правило, применяют этот метод фиксированной ставки, особенно при оказании закупочных услуг в интересах третьих сторон, некоторые предпочитают при этом оперировать не общепринятым термином "установление цен на базе издержек", а таким размытым понятием, как "возмещение затрат". Однако, какая бы терминология ни использовалась, главный вопрос сводится к определению издержек, подлежащих возмещению или включению в цену.

139. ЮНОПС, например, производит калькуляцию издержек на попроектной основе, фокусируя внимание на фактических затратах ресурсов и усилий, для чего требуется наличие системы калькуляции, построенной на направлениях деятельности, а не на расходах на персонал (наиболее распространенная практика в большинстве организаций). Шкала оплаты услуг ВОИС основана на ее общем определении издержек, подлежащих возмещению, в отношении ее платных услуг. Затраты отслеживаются на уровне практически всех предоставляемых ее секретариатом услуг по технической, рекламной и административной поддержке. Затраты на обработку были сокращены благодаря значительной унификации процедур в целях повышения их эффективности. Эта деятельность охватывает также разработку крупных информационно-технологических систем для обработки заявок на международные патенты, товарные знаки и промышленные образцы.

140. В комплексе эти меры повышения эффективности позволили ВОИС в целом ряде случаев снизить уровень пошлин по системам РСТ и Гаагского соглашения. Что касается системы РСТ, то здесь сокращение пошлин было произведено благодаря расширению клиентской базы. Поскольку международные деловые круги высоко ценят многие преимущества, предлагаемые системой РСТ, ее постоянную модернизацию, качество и эффективность ее услуг, а также непрерывный процесс снижения пошлин, использование системы РСТ год из года быстро расширяется. Таким образом, с неуклонным ростом числа заявок на международные патенты удалось увеличить общие поступления от пошлин, а это в свою очередь позволило произвести сокращение размеров пошлин.

141. В Секретариате Организации Объединенных Наций ввиду отсутствия, как указывалось выше, методик калькуляции издержек или систем оценки работ установление правильных цен на продукты и услуги сопряжено с определенными проблемами. Для эффективного управления приносящей доход деятельностью Организации этот недостаток необходимо устранить в первую очередь. Это замечание касается, в частности, публикаций, баз данных, лингвистической подготовки и почтовой администрации. В условиях отсутствия объективных данных об издержках, которые могли бы лечь в основу практики установления цен в Секретариате Организации Объединенных Наций, Генеральная Ассамблея сама нередко брала на себя инициативу в определении, как правило, нежестких принципов установления цен и скидок с них, которые практически никак не были связаны с финансовыми соображениями: примерами здесь являются ставки оплаты услуг по

лингвистической подготовке или ставки скидок при подписке на СОД.

142. Тем не менее "бизнес-портфель" Организации Объединенных Наций содержит определенные высококачественные продукты, практически не имеющие аналогов в мире. К ним относятся архив международных договоров, СОД, статистические материалы и шкала ставок суточных. К этой группе можно добавить также некоторые побочные продукты ИМИС (Комплексная система управленческой информации). Уникальная ценность этих продуктов гарантирует Организации привилегированные позиции на рынке, которые следует защищать от конкурирующих или аналоговых продуктов, в частности, посредством постоянного улучшения качества и пакетирования продуктов или услуг в целях обеспечения их максимальной привлекательности для соответствующих рыночных сегментов или общественности в целом, в зависимости от конкретного вида деятельности. Часть этих усилий должна составлять работа по укреплению и разъяснению сравнительных преимуществ Организации.

143. Ввиду высокой материальной обеспеченности потенциальных пользователей этих продуктов Организация Объединенных Наций вполне могла бы применять в отношении этой группы продуктов принцип установления цен на базе их ценности, который, в отличие от принципа установления цен "издержки плюс надбавка", ориентирован не столько на себестоимость продукта, сколько на его ценность. При таком принципе ставки платы за подписку для получения доступа к архиву международных договоров, например, как показано на

вебсайте изданий Организации Объединенных Наций для продажи, для юридических фирм были бы гораздо выше, чем нынешняя ставка, составляющая 100 долл. США в месяц или 1 000 долл. США в год. Повышение платы за подписку для юридических фирм послужило бы разумным методом признания и "рекламы" уникальной ценности этого продукта для основного круга его пользователей. Это же можно было бы сказать и о базе данных о ставках суточных, пользователями которой чаще всего являются в основном многонациональные компании, действующие в различных частях мира.

144. Кроме того, в отличие от некоторых других организаций, Организация Объединенных Наций не осуществляет дифференциацию цен в зависимости от того, кем является потребитель ее продукта или услуги: учреждением или частным лицом. Например, плата за подписку для доступа к архиву международных договоров устанавливается по одной и той же ставке как для юридических фирм, так и для отдельных юристов. В то же время ЮНИДО применяет принцип дифференцированного установления цен, в соответствии с которым плата с институциональных лицензиатов КОМФАР взимается по шкале, которая возрастает с увеличением размеров или штата персонала соответствующего учреждения. Помимо этого, политика ценовых скидок, применяемая в отношении различных баз данных, является в какой-то мере противоречивой. При предоставлении доступа к архиву международных договоров и базе данных о ставках суточных для правительств и учреждений Организации Объединенных Наций устанавливаются льготные ставки, тогда как доступ к СОД для этих двух категорий пользователей является бесплатным.

Сбыт и продажи

145. Организациям было бы целесообразнее всего наладить более активное сотрудничество в деле разработки совместных стратегий сбыта, продаж и использования подрядных соглашений при маркетинге продуктов и услуг, рассматриваемых в настоящем докладе, особенно публикаций. В своих замечаниях по проекту настоящего доклада ВОЗ указывает, что межучрежденческое "сотрудничество является довольно значительным" и что "многие учреждения ООН используют одних тех же агентов", тогда как Организация Объединенных Наций отмечает, что "сотрудничество со специализированными учреждениями является менее плодотворным, поскольку рынки-адресаты нередко сильно отличаются друг от друга". Еще одна проблема связана с географическим распределением агентов по сбыту. В целом в развивающихся странах число таких агентов относительно невелико. Например, на африканском континенте Организация Объединенных Наций имеет лишь трех агентов, тогда как Всемирный банк - 13. В исправлении сложившейся ситуации могли бы помочь более целенаправленное сотрудничество и координация действий между теми службами организаций, которые занимаются сбытом и продажей публикаций.

Рекламно-пропагандистская деятельность

146. Для того чтобы у клиента появился интерес к тому или иному продукту, он должен знать о его существовании. Задача распространения информации о конкретном продукте возлагается на рекламно-пропагандистские службы бизнес-организации. Большинство из видов продуктов и услуг, рассмотренных

выше, нуждаются в продвижении на конкретные рыночные сегменты с использованием разнообразных стратегий и средств, таких, как определение профилей соответствующих групп клиентов и формирование их привязанности к данному продукту или услуге за счет рекламной деятельности; использование Интернет-методик или привлечение рекламных агентств в тех случаях, когда это является эффективным с точки зрения затрат. Некоммерческий характер международных организаций может сам по себе служить рычагом для развития приносящей доход деятельности. Вместе с тем еще одним элементом может являться этическое самосознание организаций в условиях глобальной деловой среды, которая все больше ориентируется на этические принципы. Например, организации могут формировать "брендовую лояльность", используя на публикациях и других соответствующих продуктах стандартную маркировку, которая в двух-трех словах отражает суть мандата каждой организации (например, "Организация Мира" (Организация Объединенных Наций); "Атом на службе мира" (МАГАТЭ); "Глобальный лидер в деле заботы о здоровье людей" (ВОЗ)) (рекомендация 13).

D. МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

147. В нескольких из приведенных выше рекомендаций уже указывалось на

необходимость развития межучрежденческого сотрудничества в таких областях, как формирование общих типографских служб для сокращения расходов на выпуск изданий, а также совместные стратегии маркетинга и каналы сбыта. Организация Объединенных Наций могла бы взять на себя ведущую роль в укреплении межучрежденческого сотрудничества, используя общесистемный подход к своей собственной приносящей доход деятельности, такой, как продажа публикаций, подарков и сувениров, почтовая администрация или обслуживание посетителей, и расширяя сферу их географического охвата, особенно на уровне периферийных мест службы. В Экскурсионной службе в Женеве, например, было отмечено, что, рассказывая о деятельности организаций, экскурсоводы не всегда затрагивают работу базирующихся в Женеве специализированных учреждений. Хотя на практике обеспечить проведение сопровождаемых экскурсий на территориях всех специализированных учреждений, расположенных в Женеве, было бы трудно, людям, посещающим территорию Дворца Наций, следовало бы предоставлять материалы общего информационного характера об их деятельности. То же самое следует сделать в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций, хотя в Нью-Йорке не расположено ни одного специализированного учреждения.
