



Генеральная Ассамблея

Distr.
GENERAL

A/51/933
24 June 1997
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

Пятьдесят первая сессия
Пункты 112 и 141 повестки дня

ОБЗОР ЭФФЕКТИВНОСТИ АДМИНИСТРАТИВНОГО И ФИНАНСОВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО СЕКРЕТАРЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБ ВНУТРЕННЕГО НАДЗОРА

Записка Генерального секретаря

1. В соответствии с резолюцией 48/218 В Генеральной Ассамблеи от 29 июля 1994 года Генеральный секретарь имеет честь препроводить для сведения Генеральной Ассамблеи прилагаемый доклад об обзоре программы и административной практики секретариата Центра по международной торговле ЮНКТАД/ВТО (ЦМТ), представленный ему заместителем Генерального секретаря по службам внутреннего надзора.
2. Генеральный секретарь принимает к сведению сделанные в докладе выводы и соглашается с содержащимися в нем рекомендациями.

Приложение

Доклад Управления служб внутреннего надзора об обзоре программы
и административной практики секретариата Центра
по международной торговле ЮНКТАД/ВТО

Резюме

Преобразование Центра по международной торговле (ЦМТ) в эффективный специализированный механизм для содействия расширению мировой торговли началось после длительного периода времени, когда работой Центра никто не руководил. Этот процесс только сейчас начинает приносить плоды. Для того чтобы ЦМТ мог выполнять поставленные перед ним задачи, руководство и учредители ЦМТ должны настойчиво и целенаправленно двигаться по этому пути.

За последние два года было проделано много полезной работы и были предприняты серьезные попытки строгого самоанализа. Эта работа включала в себя пересмотр приоритетов, реорганизацию секретариата, а также введение в практику таких понятий, как корпоративная стратегия и гарантия качества. Ко времени проведения инспекции, однако, эти усилия еще не обрели форму комплексной стратегии в масштабе всей организации и ясно сформулированного плана работы. Необходимо также внести дополнительную ясность в вопрос о том, какова роль ЦМТ в достижении целей его вышестоящих организаций и какова их роль в разработке этих программ.

Как представляется, в деле разработки программ, контроля за их выполнением и оценки их результатов отсутствует какая бы то ни было согласованность. Необходимо укрепить механизм, способствующий скоординированности, согласованности и взаимодополняемости и оптимальному использованию ресурсов в самом ЦМТ, а также во взаимоотношениях ЦМТ с его вышестоящими организациями, т.е. с Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) и Всемирной торговой организацией (ВТО). Кроме того, отсутствовал системный подход к наблюдению за прогрессом в осуществлении деятельности и оценке достигнутых успехов. Положение еще больше усугубляется тем, что вышестоящие организации и межправительственные органы осуществляют недостаточный внешний надзор за работой Центра.

Созданная Секция по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества потенциально является ценным управленческим инструментом. Тем не менее эффективность ее деятельности сводится на нет ввиду наличия недостатков теоретического или практического плана или и тех, и других одновременно.

Являются ли недавние организационные изменения эффективным средством для осуществления на практике новых приоритетов и взаимосвязанных целей, покажет будущее. Обязанности, полномочия и сферы подотчетности секций и групп в основных отделах представляются неясными. Кроме того, непонятно, в чем состоят совместные обязанности различных отделов, и не предусматривается передача полномочий старшим должностным лицам и руководителям программ.

И процесс организационных преобразований, и руководство операциями во время этого переходного периода нуждаются в тщательном контроле, который позволит внести в них уточнения с учетом того, что пригодно, а что непригодно для ЦМТ.

Руководящая роль, которую играют существующие механизмы, призванные обеспечивать коллективное руководство и консультирование, является ненужным бременем для ЦМТ. В некоторых случаях она приводит к задержкам с принятием мер, когда необходимо действовать оперативно, и осложняет определение ответственности.

Квалификация сотрудников Центра не соответствует нынешнему уровню развития мировой торговли.

Контроль за штатным расписанием как инструмент рационального управления является недостаточным и страдает отсутствием транспарентности. Это также относится к системе контроля за использованием консультантов и экспертов.

Доля кадровых ресурсов, занятых выполнением административных функций, представляется чрезмерной для такой небольшой организации, как ЦМТ, сталкивающейся с проблемой сокращения ресурсов для нужд осуществления проектов.

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. ВВЕДЕНИЕ	1 - 5	5
II. СВЕДЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ РЕСУРСАХ	6 - 18	5
III. ВОПРОСЫ ПРОГРАММ	19 - 37	8
A. Связь исследовательской работы ЦМТ с его оперативной деятельностью	19 - 25	8
B. Секция по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества	26 - 35	10
C. Взаимоотношения Центра с Конференцией Организации Объединенных наций по торговле и развитию и Всемирной торговой организацией	36 - 37	12
IV. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ	38 - 50	12
V. ВНУТРЕННИЕ МЕХАНИЗМЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА	51 - 54	16
VI. НАДЗОР И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ	55 - 63	17
VII. РЕКОМЕНДАЦИИ	64 - 77	19
<u>Добавление.</u> Организационная структура		22

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Выполняя свой мандат в области надзора, сформулированный в резолюции 48/218 В Генеральной Ассамблеи от 29 июля 1994 года, группа сотрудников из Управления служб внутреннего надзора провела обзор программы и административной практики секретариата Центра по международной торговле ЮНКТАД/ВТО (ЦМТ). Группа посетила штаб-квартиру ЦМТ в Женеве в последнюю неделю октября 1996 года. Ситуация, описываемая в настоящем докладе, относится к указанному периоду времени.
2. За отведенное ей время группа предприняла попытку определить, правильно ли планируется, осуществляется и оценивается программа работы Центра и действительно ли секретариат функционирует в обстановке, способствующей росту эффективности и практической отдачи.
3. Группа встретилась с Директором-исполнителем ЦМТ и провела обстоятельные беседы с директорами отделов и большинством сотрудников, занимающих управленческие должности, а также с представителями персонала. Кроме того, группа была ознакомлена с мнениями некоторых представителей организаций-учредителей.
4. После завершения работы на месте группа изучила большое количество внутренних сообщений, документов, административных инструкций, программных директив, протоколов заседаний, выводов произведенных ревизий и оценок и описаний должностных функций. Содержащиеся в настоящем докладе выводы и рекомендации нацелены на то, чтобы ЦМТ мог лучше выполнять свои обязанности. Для их осуществления потребуются особые усилия, сотрудничество и строгий самоанализ со стороны как персонала, так и администрации.
5. Группа искренне признательна персоналу на различных уровнях за оказанное содействие при проведении обзора.

II. СВЕДЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ РЕСУРСАХ

6. Центр по международной торговле ЮНКТАД/ВТО был создан Генеральным соглашением по тарифам и торговле (ГАТТ) в 1964 году. С 1968 года он управляется на совместной основе ГАТТ (теперь - Всемирная торговая организация (ВТО) и Организацией Объединенных Наций в лице Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД).
7. Как учреждение Организации Объединенных Наций, единственная цель которого состоит в оказании технической поддержки и услуг государствам-членам, ЦМТ выпадает из общей картины. У Центра нет нормообразующей политики и исследовательских функций, которые входят в мандат таких специализированных учреждений, как Международная организация труда (МОТ), Международный союз электросвязи (МСЭ) или Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО). Его единственная функция заключается в оказании технического содействия в деле стимулирования международной торговли. ЦМТ призван служить "координационным центром системы Организации Объединенных Наций для технического сотрудничества с развивающимися странами в области стимулирования торговли". ЦМТ совместно с развивающимися странами и странами с переходной экономикой разрабатывает эффективные программы стимулирования торговли для расширения их экспорта и

совершенствования их импортных операций. Эта работа охватывает шесть основных областей: разработку товаров и расширение рынков; создание системы услуг по поддержке торговли; распространение информации о торговле; развитие людских ресурсов; управление международными закупками и поставками; оценку потребностей и разработку программ стимулирования торговли.

Особое место Центра

8. Ввиду того, что ЦМТ занимается выполнением столь специфических функций, изучение его работы дает возможность проанализировать проблемы, с которыми сталкивается учреждение Организации Объединенных Наций при оказании технического содействия в условиях, когда спрос на такие услуги и их предложение стремительно меняются и, по всей вероятности, будут меняться и в будущем и когда решению этих вопросов не препятствует выполнение других, сходных по характеру обязанностей.

9. ЦМТ является звеном ЮНКТАД и ВТО, отвечающим за оказание технической помощи в оперативных аспектах стимулирования торговли и развития экспорта. Для выполнения этой задачи ему выделяется регулярный бюджет, который в двухгодичном периоде 1996-1997 годов составил 44 млн. долл. США. Из этой суммы 22 млн. долл. США поступает из регулярного бюджета Организации Объединенных Наций и столько же от ВТО, из ее общего бюджета примерно в 83 млн. долл. США. С одной стороны, это обеспечивает ему более прочную бюджетную основу, чем некоторым другим учреждениям системы Организации Объединенных Наций, и автоматически фокусирует внимание на его программах, что также нехарактерно. С другой стороны, получая порядка 13 процентов средств из регулярного бюджета ВТО, он вправе ожидать от секретариата ВТО и учредителей этой организации все более строгого контроля за тем, насколько эффективно он решает стоящие перед ним задачи.

10. Общий объем сметных расходов ЦМТ в нынешнем двухгодичном периоде составляет примерно 88 млн. долл. США. Поступления из различных источников финансирования распределяются следующим образом: регулярный бюджет - 50 процентов (в который Организация Объединенных Наций и ВТО вносят равные доли); Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) - 19 процентов; целевые фонды - 24 процента; и средства для покрытия накладных расходов - 7 процентов.

Сокращение объема ресурсов Программы развития Организации Объединенных Наций и его последствия

11. ЦМТ является учреждением - исполнителем ПРООН, отвечающим за осуществление финансируемых ПРООН проектов стимулирования торговли в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Он создавался и расширялся в тот период, когда ПРООН играла роль центрального финансирующего учреждения системы учреждений Организации Объединенных Наций по вопросам развития. До недавнего времени деятельность Центра финансировалась частично ПРООН и частично донорами через целевые фонды, причем обе стороны вносили примерно равные доли.

12. В последние годы ситуация существенно изменилась. Ресурсы ПРООН, выделявшиеся на финансирование мероприятий ЦМТ в области торговли, в 80-е годы возросли: с 10,4 млн. долл. США в 1986 году (из общей суммы в 689,2 млн. долл. США, предназначенной для покрытия всех расходов ПРООН по программам, то есть 1,5 процента) до 17,3 млн. долл. США в 1990 году (из общей суммы в 1043,2 млн.

/...

долл. США для покрытия всех расходов по программам, то есть 1,66 процента от общей суммы). После этого они сократились до 3,6 млн. долл. США в 1995 году (из 1014,2 млн. долл. США, то есть до 0,3 процента от общей суммы). Это показывает, что ЦМТ никогда не выделялась сколько-нибудь значительная доля ресурсов ПРООН, а в результате переориентации деятельности ПРООН и перераспределения ее ресурсов на мероприятия по уменьшению масштабов нищеты эта доля еще более сократилась. Кроме того, в последнее десятилетие ПРООН сделала национальное исполнение нормой в своей деятельности по техническому сотрудничеству. Это способствовало сокращению объема ресурсов, выделяемых всем учреждениям-исполнителям.

Необходимость фундаментального переосмысления роли ЦМТ

13. Для ЦМТ такое развитие событий выразилось в сокращении почти в пять раз объема ресурсов для нужд страновых и региональных программ, выделяемых ПРООН на мероприятия по стимулированию торговли. В условиях резкого сокращения поступлений, совпавшего по времени с преобразованием одного из его вышестоящих органов - ГАТТ - в ВТО в январе 1995 года после длительного Уругвайского раунда переговоров, ЦМТ оказался перед необходимостью провести фундаментальное переосмысление своей роли и возможностей для ее выполнения.

Отсутствие руководства

14. Обстоятельства не способствовали исправлению этого положения. ЦМТ функционировал без Директора-исполнителя с января 1992 года по середину 1994 года. В связи с отсутствием руководства Объединенная консультативная группа, непосредственный управляющий орган ЦМТ, в своем докладе за ноябрь 1993 года отметила, что она выразила сожаление в связи с продолжающимися трудностями в работе ЦМТ, вызванными чрезмерной нагрузкой принятия решения о назначении его Директора-исполнителя и в заполнении других ключевых административных должностей, и настоятельно призвала органы - учредители ЦМТ безотлагательно выработать надлежащее решение. Группа далее указала, что ЦМТ стал жертвой не зависящих от него обстоятельств и что нанесение ущерба ключевой организации системы Организации Объединенных Наций ради административных принципов является недопустимым.

15. Определенный ущерб был явно нанесен, и он был вызван отсутствием четкой руководящей линии в период, когда рамки деятельности учреждений по многосторонней торговле претерпевали радикальные изменения. В частности, не было отмечено никаких попыток переосмыслить основную идею организации и ее роль в этот период, не говоря уже о внесении конструктивного вклада в более широкую дискуссию. Судя по всему, это наложило свой отпечаток на организацию, и последствия этой ситуации еще продолжали анализироваться во время посещения группой Женевы.

Переосмысление и переориентация

16. Новый Директор-исполнитель, назначенный в середине 1994 года после длительного периода, в течение которого руководство Центром почти не осуществлялось, занялся оценкой сильных сторон организации и исправлением ее недостатков, что было достойно всяческих похвал. Он предпринял попытку переориентировать Центр в ответ на призывы его учредителей к преобразованиям. В середине-конце 1994 года с участием персонала организации была проведена работа по установлению приоритетов, итогом которой стал стратегический программный документ "ITC at the crossroads, an agenda for the

future" ("ЦМТ на перепутье, планы на будущее". Документ был представлен Объединенной консультативной группе в ноябре 1994 года. Новые приоритеты были утверждены Группой в мае 1995 года.

17. Как представляется, однако, нынешняя деятельность ЮНКТАД и работа ЦМТ в некоторой степени дублируют друг друга. Этому могло способствовать отсутствие руководства в ЦМТ, о котором уже говорилось выше. Открывшиеся сегодня возможности для экономии средств за счет рационализации этой работы должны учитываться обеими организациями. Группа приняла к сведению тот факт, что в последние два года предпринимались согласованные усилия для извлечения пользы из той взаимодополняемости, которая существует в работе ЮНКТАД и ЦМТ. Так, было налажено тесное сотрудничество между двумя организациями в рамках программы ЮНКТАД по повышению эффективности торговли. Эти усилия, однако, необходимо распространить и на другие области, в которых возможности для совместной деятельности могли бы увеличить практическую отдачу от программ. Судя по всему, такие возможности существуют, к примеру, в деятельности, связанной с мелкими и средними предприятиями и программой "Трейн-фор-трейд".

Мобилизация ресурсов

18. В целях увеличения объема ресурсов для нужд технического сотрудничества с развивающимися странами и странами с переходной экономикой в 1995 году был создан Глобальный целевой фонд. В этом фонде имеется два счета: один из них открыт для взносов на удовлетворение общих неуточненных потребностей развивающихся стран, а другой используется для финансирования мероприятий, которые отдельные доноры относят к разряду приоритетных. Во время визита группы в Фонде имелось порядка 9,8 млн. долл. США, мобилизованных за период 1995-1999 годов.

III. ВОПРОСЫ ПРОГРАММ

A. Связь исследовательской работы ЦМТ с его оперативной деятельностью

19. Что касается исследовательской работы, то группа была ознакомлена с обширными аналитическими материалами по имеющимся в ЦМТ информационным ресурсам о глобальном товарообороте, в которых анализируются сравнительные преимущества разных экономических систем и потенциальные выгоды торговли для этих систем. Группа исследований и анализа, несмотря на ее небольшой размер - в нее входят, по существу, всего два сотрудника категории специалистов, - активно участвовала в работе семинаров и практикумов для экспортеров в странах-получателях.

20. Группа наметила на двухгодичный период 1996-1997 годов обширную программу работы, предполагающую выпуск 21 публикации. К ним относятся работы по таким вопросам, как мероприятия по выполнению решений Уругвайского раунда, перспективы диверсификации товаров и рынков; анализ международной торговли продукцией отдельных промышленных отраслей, характеризующихся различными типами товарных связей; межстрановой анализ корреляции между показателями торговли и показателями развития людских ресурсов; и условия успеха в деле стимулирования торговли. Если взглянуть на этот впечатляющий список тем, то станет ясно, почему Директор-исполнитель просил Группу убедить оперативные подразделения в полезности производимой ею продукции.

21. Прикладные исследования проводятся также, хотя и весьма нерегулярно, основными отделами при подготовке публикаций и разработке механизмов технической помощи. Они финансируются частично из средств второго счета Глобального целевого фонда. Директор-исполнитель поручил Исследовательско-аналитической группе поощрять основные подразделения, в меньшей степени в этом заинтересованные, к проведению прикладных исследований, имеющих практическую значимость, и помогать им в этом. Как было объяснено Группе, причина этого состоит в том, что в прошлом руководители несколько скептически относились к ценности подобного рода исследований. По словам Директора-исполнителя, этот подход занимает центральное место в его стратегии перераспределения ресурсов и акцентирования главного внимания на деятельности двух отделов, которые могли бы внести реальный вклад в улучшение международной торговли, а именно Отдела по разработке товаров и расширению рынков и Отдела услуг по поддержке торговли. Это вполне реалистичная стратегия.

22. Неясно, однако, понимают ли все оперативные подразделения, что характер технического сотрудничества меняется и как именно он меняется. Неясно также, осознают ли они, что прикладные исследования демонстрируют им, что эти изменения видоизменяют ту нишу, которую может занимать ЦМТ, и указывают на некоторые насущные проблемы, за решение которых они должны взяться. Для того чтобы ЦМТ мог удовлетворять нужды своих клиентов, он должен знать, каковы они, и если исследования, которые он проводит - силами Группы исследований и анализа либо оперативных подразделений, - не помогают ему в этом, то это означает, что они не в полной мере соответствуют задачам ЦМТ.

23. Если руководство убеждено в полезности прикладной исследовательской работы, а все оперативные подразделения не в состоянии осознать характер и ценность такого подхода с точки зрения повышения результативности их программ, то, возможно, потребуются принять определенные меры в целях модификации организационной структуры оперативных подразделений. Решение этого вопроса потребует настойчивого и твердого подхода со стороны руководства.

24. Что касается эффективности исследовательской работы организации, то, как представляется, пока еще отсутствует какая-либо четкая взаимосвязь между программой исследований и процессом отбора мероприятий, финансируемых по линии Глобального целевого фонда. Нет ясности в вопросе о критериях, посредством которых будет оцениваться результативность исследований. Такую ясность необходимо внести.

25. Заслуживает также упоминания взаимосвязь между торговлей услугами и исследованиями. Торговля услугами уже в течение нескольких лет является одним из наиболее динамично развивающихся секторов мировой торговли, и ЦМТ создал небольшое подразделение для рассмотрения соответствующей проблематики, включая разработку стратегии. Группа была ознакомлена с документом с изложением стратегии, который был подготовлен внешними консультантами. Он заслуживает внимания по двум причинам. Во-первых, из него следует, что, по мнению Центра, он не располагает собственными ресурсами для разработки стратегии в столь важной области. Это создает основания для беспокойства по поводу адекватности внутренних ресурсов. Во-вторых, в документе практически не отражена другая исследовательская работа, которая ведется в рамках ЦМТ. В связи с этим возникает не менее серьезная обеспокоенность по поводу слаженности работы внутренних структур и управления ресурсами. Не следует считать, что вышеизложенные замечания бросают тень на идею прикладных исследований или общее качество проделанной работы. Основная идея состоит в том, что такие прикладные

исследования должны вестись на согласованной и сбалансированной основе, а также вносить вклад в дальнейшее уточнение стратегических целей организации и совершенствование средств и методов их достижения.

В. Секция по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества

26. Создание данного подразделения стало одной из инициатив нового руководства в контексте его усилий по переориентации деятельности ЦМТ. В период работы группы в Секции насчитывалось три должности категории специалистов. Один сотрудник занимается вопросами оценки и координации программ, второй ведет аналитическую работу, а третий сотрудник является начальником Секции, который руководит ее работой и отвечает за решение вопросов стратегического характера.

27. Как представляется, объединение функций по разработке/предварительной оценке стратегий, контролю качества и анализу в рамках одного подразделения отражает рекомендацию Объединенной инспекционной группы в отношении того, чтобы стратегические функции в области планирования и гарантии качества сводились воедино в рамках одного подразделения с целью обеспечить получение старшими руководящими сотрудниками ясной и четкой информации по этим вопросам ключевого характера.

28. Какими бы ни были теоретические преимущества такой практики, в случае с ЦМТ на момент посещения Центра группой она не приносила эффективных результатов, и к этому вопросу необходимо вернуться. Причины того, что достигнутые результаты нельзя считать оптимальными, как представляется, отчасти носят концептуальный характер и отчасти объясняются характером применения этой практики.

29. Во-первых, неизбежно возникает проблема, связанная с объединением функций по проведению анализа и поддержке предварительной оценки в рамках одного подразделения. Это означает, что на определенном этапе этому подразделению поручается провести анализ проектов, в предварительной оценке которых оно принимало участие ранее. В связи с этим возникают явные проблемы, связанные с конфликтом интересов. Кроме того, налицо проблема "критической массы". Укомплектованное лишь тремя сотрудниками подразделение - т.е. такое подразделение, которое функционирует в рамках ЦМТ, - не располагает необходимыми кадровыми ресурсами для адекватного выполнения всех порученных ему функций. В сложившихся условиях, возможно, целесообразнее было бы уделять более пристальное внимание вопросам ориентации функций подразделения с учетом эволюции культуры и структуры организации.

30. Один из подходов, который можно было бы использовать в данной связи, состоит в сосредоточении внимания на совершенствовании процесса разработки и предварительной оценки программ и проектов без непосредственного вовлечения в этот процесс. Если попытаться сохранить практику участия Секции по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества в этом процессе, избежав конфликта интересов, в целях оценки предложений с применением утвержденных критериев в краткосрочной перспективе могли бы использоваться внешние консультанты, а Секция по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества могла бы оценивать результативность их работы, а также результативность работы оперативных подразделений в области подготовки материалов, отвечающих указанным критериям.

31. В рамках этого предложения принимается во внимание тот факт, что руководящие установки в отношении разработки проектов, тщательно и скрупулезно разработанные Секцией по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества, фактически пока еще не применяются соответствующими подразделениями ЦМТ. Как с качественной, так и с количественной точек зрения подготовленный материал, как представляется, практически не отличается от соответствующих материалов, используемых большинством других специализированных учреждений Организации Объединенных Наций. С учетом этого следует обратить внимание на нежелание оперативных сотрудников его использовать, а также на тот факт, что руководство не проявляет в этой связи настойчивости.

32. Это сопротивление, возможно, является отражением подхода технических сотрудников, которые видят в этом угрозу своему положению и не считают нужным использовать материалы, которым они не придают серьезного значения, поскольку они предполагают централизацию функций, основная ответственность за выполнение которых возложена на них. Причиной нерешительной позиции руководства может являться осознание им многообразных аспектов усилий, связанных с изменением моделей поведения в рамках организации. Тем не менее факт остается фактом: в настоящее время уровень проработанности проектов ЦМТ оставляет желать лучшего, а об их эффективности можно в лучшем случае вынести неоднозначное суждение. Тем не менее для того, чтобы восстановить свой авторитет в глазах заинтересованных сторон, в течение предстоящих нескольких лет ЦМТ необходимо будет добиваться постоянных улучшений в этой сфере. В том случае, если подход и механизмы, предложенные Секцией по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества в целях решения этой проблемы, являются в каких-либо своих аспектах неадекватными, ЦМТ следует определить, в чем состоят причины такой неадекватности, и устранить их.

33. В целом нежелание технических сотрудников использовать вполне стандартные материалы в области оценки проектов и программ, а также жесткие требования, предъявляемые к качеству исследований, заставляют задуматься о проблеме общего качества подготовки сотрудников.

34. Еще один подход, который позволил бы Секции по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества более целенаправленно использовать свои дефицитные ресурсы, заключается в уделении более пристального внимания анализу стратегий, политики и программ в рамках организации и наращиванию внутренних ресурсов в целях содействия эффективному использованию результатов такого анализа в рамках оперативной деятельности. В данной связи имеется несколько альтернативных вариантов, которыми, возможно, пожелают воспользоваться старшие руководящие сотрудники, и в настоящем докладе излагаются лишь два из них. Основная идея состоит в том, что Секция по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества должна работать более результативно, нежели в настоящее время.

35. Кроме того, следует отметить, что первоначальное предложение о создании Секции по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества предусматривало разработку, в сотрудничестве с функциональными и исследовательскими подразделениями, системы оценки результативности работы организации. С учетом растущей заинтересованности государств-членов в эффективности и результативности оперативной деятельности системы Организации Объединенных Наций пришло время создать и внедрить такую систему в рамках ЦМТ.

С. Взаимоотношения Центра с Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию и Всемирной торговой организацией

36. Тот факт, что у Центра есть две вышестоящие организации - ВТО и ЮНКТАД, - играет позитивную роль. Однако это означает, что программа его работы определяется двумя различными организациями. Это делается один раз в год на сессиях Объединенной консультативной группы. Можно ожидать, что в контексте диалога в отношении последующих мер по претворению в жизнь результатов Уругвайского раунда международное сообщество будет уделять растущее внимание тому, насколько эффективно страны-бенефициарии пользуются возможностями, открывающимися перед ними в связи с расширением мировой торговли. Группа была информирована о том, что руководители трех этих учреждений проводят регулярные совещания с периодичностью в шесть месяцев, на которых вырабатываются коллективные решения в отношении путей обеспечения эффективности и действенности работы ЦМТ по достижению этой цели и информирования об этом заинтересованных сторон.

37. Как уже отмечалось, налицо возможности для повышения уровня синергизма в деятельности ЦМТ и ЮНКТАД с учетом взаимодополняющего характера их усилий. Мы предлагаем высшему эшелону руководства ЦМТ и его вышестоящих организаций рассмотреть возможность постепенной интеграции деятельности ЦМТ и ЮНКТАД в течение пятилетнего периода в целях повышения эффективности соответствующей работы, которая, в свою очередь, позволила бы системе Организации Объединенных Наций на основе расширения базы ресурсов более действенно обеспечивать достижение целей государств-членов в области торговли и развития, в том числе целей, связанных с претворением в жизнь результатов Уругвайского раунда.

IV. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ

38. В прошлом, а именно в 1977, 1984 и 1990 годах, было проведено несколько обзоров, связанных со слабостями управленческой структуры ЦМТ, а также с трудностями и проблемами, стоящими перед этой организацией. Ниже приводится краткий перечень основных проблем, выявленных в ходе этих обзоров:

- a) отсутствие механизмов стратегического анализа, формирования политики, планирования и разработки программ;
- b) отсутствие механизмов координации и централизованного руководства;
- c) ощущение структурной раздробленности, изолированности каждого подразделения и отсутствия коллективной работы;
- d) отсутствие четко определенных обязанностей и соответствующих механизмов подотчетности;
- e) дублирование в работе в сферах информации о торговле, подготовки кадров, научных исследований и опытно-конструкторских разработок;
- f) отсутствие четко определенных рамок для решения вопросов, связанных с использованием ресурсов;

/...

g) уделение чрезмерно пристального внимания результатам деятельности с финансовой точки зрения;

h) недостаточное внимание к необходимости учета уроков, извлеченных из мероприятий по оценке, в рамках разработки проектов;

i) недостаточное делегирование полномочий руководителям секций и сотрудникам, ответственным за отдельные направления работы;

j) отсутствие координации работы, проводимой в Женеве, с работой на местах; недостаточно активное взаимодействие;

k) чрезмерная зависимость от консультантов и нехватка у технических сотрудников времени для отслеживания последних тенденций в сферах своей специализации.

39. Проблемы, выявленные в ходе ранее проведенных обзоров, свидетельствуют о том, что даже до преобразования ГАТТ в ВТО налицо была острая необходимость радикальных изменений структуры и механизмов деятельности ЦМТ. К сожалению, усилиям, развернутым в целях решения этой проблемы, был нанесен ущерб в результате последовавшего вскоре за этим длительного "управленческого вакуума". Так, в период с 1992 по 1994 год вакантной оставалась не только должность Директора-исполнителя, но и другие ключевые должности в управленческих и административных структурах ЦМТ. В их число входила должность заместителя Директора-исполнителя (Д-2) и директора Административного отдела (Д-1). 1 мая 1992 года был назначен исполняющий обязанности руководителя ЦМТ на уровне Д-1, а нынешний Директор-исполнитель приступил к выполнению своих функций в июне 1994 года.

40. Летом 1994 года новый Директор-исполнитель развернул широкую кампанию по обзору и переориентации деятельности в целях повышения общей результативности, эффективности и транспарентности в работе организации. Эта кампания была связана с проведением широких внешних и внутренних консультаций на протяжении 1994 и 1995 годов и завершилась внедрением в январе 1996 года видоизмененной организационной структуры, которая по своей сути предусматривала пересмотр функций различных подразделений и создание Секции по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества в целях содействия внедрению корпоративного подхода к предоставлению услуг. В своем выступлении на двадцать девятой сессии Объединенной консультативной группы Директор-исполнитель указал, что обязанности отделов в рамках видоизмененной структуры носят более функциональный характер и создают более широкие возможности для достижения синергизма, который, в свою очередь, позволит сформировать новые взаимоотношения между отдельными подразделениями. Схема, иллюстрирующая новую организационную структуру, приводится в приложении.

41. Группа посетила Центр почти через год после проведения организационных преобразований. Тем не менее персонал затруднился высказать коллективное мнение в отношении эффективности новых структур. Описания функций и обязанностей отделов по-прежнему носят общий характер и не содержат подробностей в отношении круга ведения секций и групп, а также не предусматривают четкого разделения обязанностей между отделами.

42. Отсутствуют четкие установки в отношении делегирования полномочий с указанием функций, обязанностей и порядка подотчетности заместителя Директора-исполнителя, директоров отделов, а также начальников секций и групп. Кроме того, отсутствуют достаточные признаки заметного прогресса новой Секции по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества в деле содействия или стимулирования корпоративного подхода и коллективной работы в ЦМТ. Невозможно также составить мнение в отношении результативности работы и вклада Группы исследований и анализа в деле поощрения установления приоритетов в области содействия торговле.

43. На основе широких собеседований, проведенных с руководителями программ на различных уровнях, у группы сложилось впечатление, что многие из основных слабостей, выявленных в ходе ранее проводившихся управленческих обзоров и упомянутых в пункте 38 выше, по-прежнему имеют место. Так, наряду с очевидной неадекватностью сотрудничества и координации действий между оперативными отделами присутствуют не менее убедительные свидетельства изолированности отдельных подразделений. Кроме того, едва ли можно утверждать, что руководящие сотрудники работают в рамках всеобъемлющей стратегии, определяющей их роль и функции, а также в полной мере пользуются преимуществами, связанными с существующими взаимообогащающими связями и взаимодополняемостью. Ведется разработка политики и процедур в целях перевода нового комплекса приоритетов и основных услуг в плоскость общеорганизационных планов оперативной деятельности. Отсутствуют также конкретные механизмы использования надлежащей координации основных услуг в рамках соответствующих видов деятельности ЮНКТАД. В этой связи группа хотела бы подчеркнуть, что ЦМТ и ЮНКТАД следует принимать решительные меры по осуществлению совместных проектов и стратегий в конкретных областях, где очевидна взаимодополняемость в оперативной деятельности обеих организаций.

44. Группа отметила, что многие опрошенные сотрудники поддержали организационные преобразования. Лишь немногие из них высказали резко негативное мнение об общем подходе руководства к решению проблем ЦМТ. Группа изучила причины этих возражений и пришла к выводу о том, что в целом они объясняются личными мотивами и соображениями субъективного характера. В данной связи группа хотела бы высказать свою обеспокоенность в связи с вызывающим противоречия и неконструктивным подходом некоторых сотрудников, заявляющих о своих возражениях, во всех подразделениях ЦМТ. По мнению группы, это в значительной мере способствовало возникновению проблем, изложенных в пункте 43 выше.

45. Что касается осуществления преобразований, то большинство опрошенных сотрудников в той или иной форме высказали определенный скептицизм в отношении эффективности реорганизации с точки зрения устранения имеющихся слабостей и повышения результативности деятельности ЦМТ. Отчасти этот скептицизм объясняется отсутствием ясности в вопросе об их соответствующих функциях в рамках процесса преобразований. В число других названных сотрудниками причин вошла длительность периода, в течение которого формировалась эта новая структура (20 месяцев), которая с учетом отсутствия ощутимых улучшений по прошествии года воспринимается некоторыми сотрудниками как признак того, что принятые меры были недостаточными и запоздали. Группа в определенной степени разделяет скептицизм, высказанный сотрудниками, и полагает, что процесс преобразований действительно шел медленными темпами, не был

достаточно смелым по своему замыслу и претворялся в жизнь слишком нерешительно. В данной связи группа отметила, что решения о внутренних кадровых перестановках в целях возложения на сотрудников их функций в рамках новой структуры вступили в силу 1 мая 1996 года, т.е. через четыре месяца после претворения в жизнь организационных преобразований.

46. Группа хотела бы подчеркнуть, что грамотно сформированная структура, надлежащие механизмы делегирования полномочий и комплекс четко определенных процедур и стратегий сами по себе не являются гарантией успешного решения проблем, с которыми было связано внедрение преобразований. Одним из важных элементов любого процесса преобразований является уровень укомплектованности конкретного учреждения сотрудниками, которые с энтузиазмом воспринимают новаторские идеи и имеют достаточно стимулов к постоянному повышению своей квалификации и решению новых задач.

47. Представляется, что кадровая ситуация в Центре не отвечает этим требованиям. Значительная часть сотрудников, примерная численность которых составляет 200 человек, приступила к работе в Центре в 60-х годах. Возраст более трети общего числа сотрудников превышает 55 лет. У группы создалось впечатление, что некоторые опрошенные ею сотрудники по-прежнему работают целеустремленно и самоотверженно. Очевидно и то, что по прошествии столь длительного периода многие из них оказались не в состоянии поддерживать уровень своей квалификации в соответствующих сферах специализации на должном уровне. Они не имеют в своем распоряжении достаточно времени и возможностей для расширения своих знаний и повышения квалификации в целях выполнения задач и требований, связанных со стремительной эволюцией сектора международной торговли, за исключением участия в механизмах, связанных с повышением квалификации без отрыва от работы.

48. Ситуация осложняется тем обстоятельством, что в последние годы на работу принималось лишь крайне ограниченное число внешних кандидатов, способных дать организации преимущества, связанные с новым мышлением. В данной связи следует указать, что группа отметила отсутствие каких-либо программ подготовки кадров или академических отпусков, предусматривающих направление сотрудников на работу в учреждения или компании, занимающиеся вопросами торговли, в целях выполнения конкретных задач, связанных с ознакомлением сотрудников с последними тенденциями и подходами в их сферах деятельности. С учетом этого становится более понятным сопротивление предлагаемым изменениям подходов к работе и ее механизмов.

49. По мнению группы, возможно, необходимо будет провести обзор адекватности уровня коллективной квалификации сотрудников учреждения. Хотя ЦМТ располагает рядом высококвалифицированных сотрудников, работающих в сферах оказания различных основных услуг, налицо необходимость принятия решительных мер в целях повышения общего качества кадрового состава организации. В случае с ныне работающими сотрудниками этот вопрос может быть решен путем принятия надлежащих мер в области профессиональной подготовки. Эти усилия необходимо сочетать с активным поиском квалифицированных кандидатов в целях заполнения вакансий в Центре. В рамках этого процесса основное внимание должно уделяться привлечению новых квалифицированных сотрудников, способных обеспечивать внедрение новаторских подходов. Эта цель может достигаться путем обеспечения оптимального баланса между внешними и внутренними кандидатами.

50. В случае с динамично развивающимися техническими сферами Центр, возможно, пожелает рассмотреть вариант предоставления техническим сотрудникам срочных контрактов на период до пяти лет с четким указанием на то, что такие контракты не предусматривают возможности возобновления или продления.

V. ВНУТРЕННИЕ МЕХАНИЗМЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА

51. Существующий механизм, предназначенный для коллективного руководства и предоставления консультативной помощи Директору-исполнителю, является громоздким. В рамках Центра действует 16 групп, советов и комитетов, в работе которых в качестве действующих членов или их заместителей принимает участие 128 сотрудников. Из них 82 сотрудника работают в трех или более комитетах. В работе Совета по публикациям и его четырех рабочих групп принимает участие 20 сотрудников. Объем времени и документации, затрачиваемый на такое коллективное руководство, является весьма значительным. По мнению группы, механизм таких размеров является чрезмерным для небольшой организации, насчитывающей менее 200 сотрудников. Этот факт вызывает особую обеспокоенность в случае с любой организацией, мандат которой предусматривает своевременную и оперативную реализацию мероприятий в области технического сотрудничества.

52. Результаты анализа круга ведения различных групп и комитетов и протоколов их заседаний свидетельствуют о том, что в некоторых случаях характер обсуждаемых вопросов позволяет говорить о ситуации, граничащей с попытками параллельного управления, которые препятствуют оперативным действиям. Таким образом, ответственность и подотчетность тех, кто должен выполнять эти обязанности, размывается и заменяется коллективным процессом принятия решений. Ярким примером этого является Группа по отбору, которая прикрепляет советников по вопросам технического сотрудничества и назначает консультантов по проектам в рамках серии 200 или соглашений о специальном обслуживании. Группа полагает, что такой отбор является прямой обязанностью руководителей проектов или курирующих проекты директоров, которые должны принимать решения на основе критериев и процедур, контролируемых администрацией. Еще одним примером является длительное обсуждение в Объединенном консультативном комитете мер по реорганизации, принятых Директором-исполнителем (14 заседаний). Как упоминалось выше, процесс реорганизации далеко не носил характера коренной перестройки секретариата, и большая часть решений подпадала под сферу компетенции руководства. Вопрос об установлении приоритетов, который, в сущности, носит оперативный характер, также обсуждался в Объединенном консультативном комитете. Предлагаемая реорганизация также обсуждалась в Объединенном консультативном комитете в течение 14 дней (заседаний), на каждом из которых присутствовало в среднем 12 участников, представляющих администрацию и персонал. Группа считает, что управленческие вопросы такого рода требуют оперативности в плане принятия решений, а также настойчивости при выполнении этих решений. Если вопросы подобного рода становятся предметом длительного процесса консультаций, как это случилось в данном случае, это может означать, что администрация испытывает колебания в связи с ними. В результате этого положительные результаты консультаций, возможно, были сведены на нет сопротивлением и негативной реакцией со стороны групп или отдельных сотрудников, личные интересы которых были затронуты процессом преобразований. Подтверждением этого стали негативизм и конфликты, которые становились все заметнее в ходе реорганизации секретариата в течение 1995 и 1996 годов.

/...

53. В целом группа обеспокоена тем, что, хотя на обсуждение сути различных предлагаемых мер было затрачено слишком много времени и ресурсов, вопросы, связанные с контролем и оценкой результатов таких мер, обсуждались не столь интенсивно. Группа рекомендует вновь рассмотреть все существующие внутренние механизмы принятия коллективных решений с целью определить их полезность и эффективность с точки зрения затрат. Их работу следует рационализировать и/или консолидировать в рамках менее значительного числа комитетов, сократив также численность их участников. Особенно остро потребность в рационализации ощущается в случае с Советом по публикациям и его рабочими группами. В рамках этого процесса следует надлежащим образом рассмотреть возможность задействования существующего в Отделении Организации Объединенных Наций в Женеве механизма выполнения функций некоторых комитетов, включая такие вопросы, как классификация должностей, апелляции в отношении классификации и т.д. Это позволит лучше обеспечить нейтральность и объективность процесса.

54. Группа с удовлетворением констатировала высокую степень открытости в отношениях между персоналом и администрацией. Этот фактор приобретает особую важность в свете требуемых изменений кадрового состава. В рамках последующей деятельности по реорганизации работы, возможно, потребуется установить четкие и транспарентные процедуры решения вопросов, связанных с необходимыми мерами по сокращению штатов.

VI. НАДЗОР И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

55. Центр не располагает системой адекватной разработки, осуществления и оценки результатов своей программы работы. Оперативные сотрудники вносят предложения в отношении реализации проектов, после чего проводится их обзор и утверждение Комитетом по оценке и утверждению проектов. Проводимый этим Комитетом обзор носит выборочный характер и предназначен для оценки ясности предложений и проектной документации. Он не занимается рассмотрением программы в целом для того, чтобы обеспечить ее соответствие целям, избежать дублирования в работе и определить те сферы, в которых можно добиться взаимодополняемости. Группа не обнаружила каких-либо документов, которые отражали бы организационные механизмы, предназначенные для координации и/или интеграции деятельности ЦМТ с его вышестоящими организациями. Это особенно очевидно в случае с ЮНКТАД, где существующий механизм взаимодействия, как представляется, является крайне ограниченным по своим масштабам и неадекватным для организации, которая выступает в роли подразделения ЮНКТАД по техническому сотрудничеству.

56. Механизм надлежащего контроля и наблюдения за реализацией проектов также отсутствует. Группа не обнаружила признаков систематического контроля за осуществлением программы работы в целом с учетом установленных критериев, графиков или стандартов. В данной связи группа отметила, что данные о ходе осуществления программы работы Центра на 1994-1995 годы, представленные Центром для включения в доклад Генерального секретаря об исполнении программ Организации Объединенных Наций за двухгодичный период 1994-1995 годов (A/51/128 и Add.1), являются неточными. Обзор изданий, которые, согласно представленной информации, были опубликованы, свидетельствует о том, что значительное число этих изданий было "засчитано дважды".

Он также свидетельствует о том, что соответствующие данные о затраченных на эту деятельность человеко-месяцах являются завышенными и не соответствуют итогам проделанной работы. Группа убедилась в отсутствии централизованного контроля, который обеспечивал бы достоверность информации, представляемой отдельными руководителями программ для целей включения в доклад Генерального секретаря.

57. Группа приняла к сведению усилия администрации по созданию прочной основы для оценки результативности работы путем разработки трехгодичного среднесрочного плана и годовых планов оперативной деятельности. Тем не менее на момент посещения Центра группой какие-либо из этих планов получить не удалось. Задержка была объяснена негативным отношением руководителей подразделений к этой процедуре в целом. Хотя не исключено, что отчасти это и так, группа не могла не прийти к выводу о том, что руководство не проявило необходимой четкости в плане предоставления руководящих установок, а также твердости в плане обеспечения разработки руководителями программ их соответствующих планов.

58. Что касается оценки проектов, то, как указывалось выше, имеющиеся ресурсы используются слишком интенсивно; кроме того, не обеспечивается уделение должного внимания учету извлеченных из оценки уроков в рамках разработки программ и проектов, а также стратегического руководства организацией. Самооценка подпрограмм с точки зрения реализации их целей отсутствует. Последняя самооценка проводилась в 1992 году.

59. С учетом вышеизложенного группа полагает, что в настоящее время руководство Центра не располагает надлежащими механизмами для эффективного контроля за осуществлением своей программы работы и выявления возникающих в рамках этого процесса проблем и слабостей. Вследствие этого оно также не располагает информацией, на основе которой могли бы приниматься решения о распределении ресурсов.

60. Группа проанализировала другие аспекты внутреннего контроля, а именно те из них, которые касаются контроля за штатным расписанием и работой консультантов. Штатное расписание, предоставленное группе и сопровождавшееся грифом "строго конфиденциальный документ", не содержит подробностей в отношении порядковых номеров должностей, кодов программ и типов должностей, что не позволяет установить соответствие порядковых номеров, классов и принадлежности должностей штатному расписанию, санкционированному в утвержденном бюджете по программам. В начале 1995 года этот вопрос поднимали ревизоры, которые рекомендовали подготовить информацию о замещении должностей, достаточно подробную для того, чтобы соотнести должности с программами и классами должностей занимающих их сотрудников. Группа приняла к сведению тот факт, что ЦМТ отклонил эту рекомендацию на том основании, что ни Центральные учреждения Организации Объединенных Наций, ни вышестоящие организации ЦМТ не требуют представления такой отчетности. По мнению группы, осуществление этой рекомендации ревизоров имеет ключевое значение, причем не с точки зрения требований в отношении отчетности, а с точки зрения обеспечения транспарентности и в качестве механизма внутреннего контроля, предназначенного для того, чтобы все кадровые перестановки и соответствующие изменения уровней вознаграждения покрывались бюджетными ассигнованиями, а также в целях предотвращения ошибок при изменениях объема выплат и других отклонений от нормы в рамках управления кадрами.

61. В данной связи группа отметила, что на сферу исполнительного руководства и управления приходится 44 процента общего числа должностей, фигурирующих в штатном расписании. Представляется, что этот показатель является чрезмерно высоким для организации с таким мандатом, как мандат ЦМТ. В связи с этим группа полагает, что структура Административного отдела требует существенной рационализации. Если будут приняты надлежащие меры в целях повышения эффективности механизмов работы, то высвободившиеся в результате этого ресурсы можно было бы направить на цели укрепления и модернизации оперативного потенциала организации.

62. Группа провела анализ значительного числа соглашений о специальном обслуживании, заключенных с консультантами и командированными экспертами. Сделанные ею выводы свидетельствуют о том, что во многих случаях функции консультантов и экспертов являются недостаточно четко сформулированными для того, чтобы точно установить ожидаемый характер, масштабы и качество мероприятий/услуг. С нашей точки зрения, это приводит к отсутствию прочной основы для контроля за выполняемой работой и ее результатами или же для установления того, что услуги действительно были оказаны. В связи с этим группа отметила, что некоторые сотрудники, выполняющие контрольные функции, располагают лишь ограниченными возможностями в плане контроля за деятельностью, которая ведется главным образом другими сотрудниками, не связанными с ними непосредственными рабочими отношениями.

63. С учетом вышеизложенного группа полагает, что существующая в рамках ЦМТ система надзора и контроля не является адекватным и транспарентным механизмом рационального управления. Положение усугубляется недостаточностью внешнего надзора за деятельностью ЦМТ со стороны его вышестоящих организаций или государств-членов. Осуществляемый надзор является широким по своему характеру и ограничен политическими руководящими установками в отношении управления работой и приоритетов, однако надзор за результатами и/или достижениями является крайне ограниченным по своим масштабам.

VII. РЕКОМЕНДАЦИИ

64. Приоритетным направлением деятельности руководства организации является эффективное управление процессом институциональных преобразований и переориентации программ. Вероятно, для этого процесса было бы полезно, если бы тот сотрудник, который будет назначен на должность заместителя Директора, располагал всесторонней информацией о механизмах функционирования системы Организации Объединенных Наций и реальным потенциалом в плане управления реализацией программ технического сотрудничества. (SP-96-003-1)

65. В рамках общих функций руководителей высшего звена следует создать систему координации, контроля и оценки программ и проектов. Эта система должна располагать возможностями для периодического представления информации о программах для ее использования на различных уровнях управления в рамках процесса программирования деятельности и распределения ресурсов. (SP-96-003-2)

66. Необходимо провести модернизацию кадровых ресурсов организации, сохранив их гибкость с учетом новых и формирующихся стратегий. При заполнении открывающихся в Центре вакансий основным критерием должно быть привлечение свежих сил, способных обеспечивать внедрение новаторских форм мышления. Следует предпринять решительные

усилия в целях повышения квалификации уже работающих в Центре сотрудников путем принятия надлежащих мер в области профессиональной подготовки и предоставления академических отпусков. (SP-96-003-3)

67. В случае с динамично развивающимися техническими сферами ЦМТ следует предлагать срочные назначения на период до пяти лет, четко разъясняя сотрудникам, что они не могут рассчитывать на возобновление или продление контрактов. (SP-96-003-4)

68. Следует рационализировать структуру Административного отдела путем принятия мер в целях повышения эффективности. Любые высвободившиеся в результате этого ресурсы следует задействовать в оперативных сферах деятельности. (SP-96-003-5)

69. Следует в срочном порядке принять меры в целях четкого определения функциональных обязанностей, полномочий и порядка подотчетности руководителей программ в рамках официального документа, посвященного делегированию полномочий. Также налицо настоятельная необходимость твердых мер по обеспечению выполнения управленческих решений на всех уровнях. (SP-96-003-6)

70. Необходимо предусмотреть четкую систему кадрового контроля и контроля за использованием консультантов и рассматривать ее в качестве одного из управленческих механизмов. (SP-96-003-7)

71. В рамках организационной структуры необходимо определить функции секций и групп в рамках отделов и четко установить функции каждого отдела, а также функции, входящие в сферу ведения нескольких отделов. (SP-96-003-8)

72. Следует значительно уменьшить количество и рационализировать работу внутренних комитетов, групп и советов. (SP-96-003-9)

73. С учетом их политических последствий мобилизация ресурсов и связи с донорами являются отдельными функциями высшего руководства. Их следует возложить на сотрудников канцелярии Директора-исполнителя. (SP-96-003-10)

74. Необходимо вновь проанализировать работу Секции по вопросам корпоративной стратегии и гарантии качества с целью установить, являются ли недостатки в их работе следствием концептуальных или оперативных проблем или же их сочетания. В этой связи следует указать, что функции по предварительной оценке и анализу не могут надлежащим образом выполняться в рамках одного подразделения, вследствие чего их следует отделить друг от друга. (SP-96-003-11)

75. Работа в области проведения оценки и исследований должна вносить более существенный вклад в принимаемые администрацией стратегические решения в области руководства деятельностью ЦМТ. Высшее руководство ЦМТ рассматривает взаимосвязи между исследовательской программой и оперативной деятельностью. В рамках этого процесса можно было бы уделять более пристальное внимание последствиям исследований для отбора мероприятий, финансируемых по линии Глобального целевого фонда, а также новых сфер деятельности. (SP-96-003-12)

76. ЦМТ, возможно, пожелает рассмотреть вопрос о целесообразности расширения масштабов совместной работы в области оценки с участием ВТО и ЮНКТАД в качестве вклада в обеспечение согласованности своей деятельности с их целями и программами. (SP-96-003-13)

77. Высшему руководству ЦМТ и его вышестоящих организаций следует изучить возможности для экономии средств и повышения эффективности работы путем более тесной интеграции целей и деятельности ЦМТ и ЮНКТАД. (SP-96-003-14)

Карл ПАШКЕ
Заместитель Генерального секретаря
по службам внутреннего надзора

ДОБАВЛЕНИЕ

Центр по международной торговле ИКТАД/ВТО

Организационная структура

(По состоянию на сентябрь 1996 года)

