



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
11 August 2004
Russian
Original: English

Пятьдесят девятая сессия

Пункты 109 и 120 предварительной повестки дня*

Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря о деятельности
Управления служб внутреннего надзора

Проверка практики управления программами и административной практики в Центре по международной торговле ЮНКТАД/ВТО

Записка Генерального секретаря

1. В соответствии с резолюциями Генеральной Ассамблеи 48/218 В от 29 июля 1994 года и 54/244 от 23 декабря 1999 года Генеральный секретарь имеет честь представить, для сведения Генеральной Ассамблеи, прилагаемый доклад о проверке практики управления программами и административной практики в Центре по международной торговле ЮНКТАД/ВТО, препровожденный ему заместителем Генерального секретаря по службам внутреннего надзора.
2. Генеральный секретарь принимает к сведению содержащиеся в нем выводы и поддерживает сформулированные рекомендации.

* A/59/150.

Проверка практики управления программами и административной практики в Центре по международной торговле ЮНКТАД/ВТО

Резюме

В ходе проверки было установлено, что государства-члены во все большей степени признают вклад Центра по международной торговле ЮНКТАД/ВТО в развитие торговли: в частности, он признан в Дохинской декларации, принятой на четвертой сессии Конференции министров Всемирной торговой организации, и в Монтеррейском консенсусе, принятом на Международной конференции по финансированию развития. Проверка показала, что Центр по международной торговле применяет передовую практику, примерами чего может служить функционирование Глобального целевого фонда, Портала по проектам и Комитета старших должностных лиц, а также широко и эффективно использует информационные технологии. Он интегрировал в свои системы планирования и контроля компоненты, ориентированные на достижение конкретных результатов, хотя они все еще нуждаются в оптимизации и взаимосвязке.

Управление служб внутреннего надзора установило, что продукция и услуги Центра, предлагаемые в таких областях, как разработка новых видов товаров и расширение рынков, услуги по поддержке торговли, распространение информации и пропагандистская деятельность, отвечают потребностям клиентов и, по общему мнению, имеют высокое качество. Укрепление горизонтальных связей и сотрудничества между отделами и секторами в области разработки и осуществления проектов способствовало бы дальнейшему повышению значимости осуществляемой Центром деятельности для развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

Центр по международной торговле обеспечивает благоприятные рабочие условия для своих, как правило, высококвалифицированных, профессионально подготовленных и заинтересованных сотрудников. Рекомендованное улучшение организации служебной деятельности и профессиональной подготовки способствовало бы повышению производительности труда, а также удовлетворенности сотрудников выполняемой ими работой.

Центр успешно реорганизовал свою деятельность, расширив и активизировав специализированную техническую помощь в области торговли. Управление служб внутреннего надзора рекомендует ему продолжать повышать эффективность контроля за осуществлением программ и представления отчетности путем обеспечения большей внутренней согласованности и улучшения управления людскими ресурсами.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–4	4
II. Планирование по программам, контроль и отчетность	5–18	5
A. Планирование по программам	5–11	5
B. Контроль	12–16	7
C. Отчетность	17–18	9
III. Вопросы управления	19–47	10
A. Связь	19–20	10
B. Координация внутри Центра по международной торговле	21–25	11
C. Отношения с материнскими организациями	26–27	12
D. Сотрудничество с другими организациями	28–29	13
E. Оценки и извлеченные уроки	30–31	14
F. Встречное финансирование со стороны бенефициаров и возмещение расходов	32–33	15
G. Информационные технологии	34–36	15
H. Финансовое управление	37	16
I. Управление людскими ресурсами	38–47	16
IV. Заключение	48–51	19
V. Рекомендации	52–63	20

I. Введение

1. Проверка практики управления программами и административной практики в Центре по международной торговле ЮНКТАД/ВТО (ЦМТ) проводилась с целью оценить эффективность и действенность операций Центра. Она включала анализ планирования и осуществления программ, а также механизмов контроля и оценки осуществления программ и управления финансовыми и людскими ресурсами. В ходе проверки не только были изучены соответствующие документы, но и были распространены вопросники среди руководителей и специалистов ЦМТ, а также выборочно среди заинтересованных сторон, включая учреждения, которые сотрудничали с Центром в 2001 и 2002 годах, и представителей стран-бенефициаров и стран-доноров. Были проведены деловые встречи с руководством, персоналом и заинтересованными сторонами и было изучено содержание сайтов Интернета и Интранета, созданных ЦМТ.
2. Руководству было предложено высказать по проекту доклада свои замечания, которые, в соответствующих случаях, были включены в его окончательный вариант. Управление служб внутреннего надзора (УСВН) выражает глубокую признательность за содействие, оказанное ему персоналом и руководством ЦМТ.
3. ЦМТ был создан Генеральным соглашением по тарифам и торговле (ГАТТ) в 1964 году. Его операции осуществляются в тесной координации с операциями Всемирной торговой организации (ВТО) и Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) и нередко интегрированы в них. ЦМТ выступает в качестве координатора всей деятельности Организации Объединенных Наций по техническому сотрудничеству в целях поощрения торговли. На него возложена задача оказывать поддержку — в рамках технического сотрудничества — развивающимся странам и странам с переходной экономикой, и в частности предпринимательскому сектору этих стран, в их усилиях по полномасштабной реализации своего потенциала в области развития экспорта и повышения эффективности импортных операций с конечной целью достижения устойчивого развития. Центр специализируется на оперативных аспектах поощрения торговли и развития экспорта. Основные направления его деятельности включают разработку новых видов товаров и расширение рынка, развитие услуг по поддержке торговли, распространение торговой информации, развитие людских ресурсов, управление международным спросом и предложением, оценку потребностей и разработку программ поощрения торговли с особым упором на наименее развитые страны. Деятельность ЦМТ ежегодно оценивается Совместной консультативной группой ЮНКТАД/ВТО по Центру по международной торговле (СКГ), который является главным межправительственным директивным органом Центра. Доклады СКГ ежегодно рассматриваются Генеральным советом ВТО и Советом по торговле и развитию ЮНКТАД.
4. Вклад Центра в поощрение торговли получает все более широкое признание. В своей Декларации, принятой на четвертой сессии Конференции министров ВТО, состоявшейся 9–14 ноября 2001 года в Дохе, ВТО подтвердила свою поддержку важной деятельности ЦМТ и призвала к ее дальнейшему укреплению. В Монтеррейском консенсусе Международной конференции по финанси-

рованию развития¹ было указано, что государства-члены привержены делу поощрения торговли как движущей силы развития, и было подчеркнуто, что в рамках, среди прочего, деятельности ЦМТ следует уделять особое внимание наименее развитым странам и развитию Африки. В Декларации и Консенсусе особо отмечена стратегическая важность для развития как технической помощи, так и наращивания потенциала в области торговли.

II. Планирование по программам, контроль и отчетность

A. Планирование по программам

5. В ЦМТ действуют сложные механизмы планирования и финансирования. Его регулярный бюджет финансируется Организацией Объединенных Наций и ВТО в равных долях. До 2003 года ВТО составляла ежегодные бюджеты, деноминированные в швейцарских франках, в то время как Организация Объединенных Наций разрабатывала свои бюджеты по программам на двухгодичной основе и деноминировала их в долларах Соединенных Штатов. С двухгодичного периода 2004–2005 годов ВТО перевела бюджет на двухгодичную основу. Две организации по-разному группируют бюджетные статьи; форматы их бюджетных документов также различаются. В своем решении 57/572 Генеральная Ассамблея одобрила предложение Генерального секретаря о том, чтобы ЦМТ и ВТО совместно пересмотрели административные процедуры составления бюджетов ЦМТ. УСВН отметило, что были проведены соответствующие консультации и в настоящее время составляется доклад, содержащий предложения относительно возможного сокращения числа бюджетных документов и упрощения нынешнего процесса утверждения бюджета по программам ЦМТ.

6. По регулярному бюджету финансируются (в 2002–2003 годах — 41,9 млн. долл. США) прикладные исследования и разработки в области поощрения торговли и развития экспорта, результатом осуществления которых, в частности, является публикация научных отчетов, распространение рыночной информации и предоставление статистических услуг. Кроме того, за счет средств регулярного бюджета покрываются общие административные расходы организации. Деятельность Центра в области технического сотрудничества в развивающихся странах и странах с переходной экономикой финансируется (в 2002–2003 годах — 40,2 млн. долл. США) за счет добровольных взносов государств-членов, Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и других организаций. Доля внебюджетных расходов на техническое сотрудничество в общих расходах Центра увеличилась с 38 процентов в 2000 году до 44 процентов в 2003 году. Объем же освоенных за тот же период ресурсов по проектам вырос на 8,5 млн. долл. США (73 процента) и достиг 20,1 млн. долл. США, а показатель освоения ресурсов поднялся с 77 процентов в 2000 году до 94 процентов в 2003 году. УСВН считает, что эти тенденции свидетельствуют о повышении значимости деятельности ЦМТ для заинтересованных сторон.

7. Для оперативных целей Центр ежегодно составляет трехгодичный скользящий бизнес-план, в основу которого положен трехаспектный подход к осу-

¹ Доклад Международной конференции по финансированию развития, Монтеррей, Мексика, 18–22 марта 2002 года (издание Организации Объединенных Наций, в продаже под № R.02.П.А.7), глава I, резолюция 1.

ществлению программ. Первый аспект касается применения инструментов повышения конкурентоспособности, таких, как руководство по передовой практике, методики и контрольные показатели, в основном в рамках сотрудничества в электронной форме с национальными партнерами и оказания технической поддержки через Интернет. Проводимые в штаб-квартире исследования во все большей степени ориентируются на разработку и испытание именно таких инструментов, а также на рационализацию процесса адаптации к местным условиям. Второй аспект касается установления партнерских отношений с другими специализированными организациями, занимающимися оказанием технической помощи, в целях разработки и осуществления проектов с участием множества учреждений и стран, таких, как Комплексная платформа для оказания технической помощи наименее развитым странам в вопросах торговли и Совместная комплексная программа технической помощи отдельным африканским странам, для использования синергического потенциала учреждений, занимающихся техническим сотрудничеством, в максимально возможной степени. Третий аспект касается специализированной технической помощи, оказываемой по линии национальных и региональных проектов в форме предоставления комплексных услуг в области информации, профессиональной подготовки и консультирования.

8. В общих ресурсах ЦМТ увеличивается доля внебюджетных средств, поступающих из его Глобального целевого фонда, который был учрежден в 1995 году для финансирования многолетних проектов, охватывающих множество доноров и стран. Доля таких средств выросла с 32 процентов в 2000 году до 41 процента (или 8,8 млн. долл. США) в 2003 году, что свидетельствует о растущей роли Глобального целевого фонда. Для многих стран, которые не охвачены страновыми программами, Фонд является единственным источником финансирования помощи по линии ЦМТ. Консультативный комитет, в котором председательствует Директор-исполнитель ЦМТ и в состав которого входят 18 представителей стран-получателей и стран-доноров, вырабатывает рекомендации относительно использования средств Фонда и обеспечивает транспарентность его функционирования.

9. Финансирование через Глобальный целевой фонд осуществляется с применением двух механизмов. Нецелевые взносы, поступающие по линии Механизма I Фонда, идут в основном на удовлетворение самых насущных потребностей. Ассигнования в счет таких средств выделяются секретариатом ЦМТ на периодической основе с должным учетом параметров, установленных Консультативным комитетом. Взносы, поступающие по линии Механизма I, используются главным образом для финансирования технических консультационных услуг, разработки инструментов и программ в приоритетных областях, одобренных СКГ, и некоторых мероприятий по конкретным программам — преимущественно разработки специфических программ, — на осуществление которых из регулярного бюджета и других источников выделяется недостаточно ресурсов. Кроме того, с помощью Механизма I финансируются такие мероприятия в поддержку деятельности Центра в области технического сотрудничества, как поездки сотрудников ЦМТ, совещания экспертов и независимые оценки.

10. Взносы, поступающие в рамках Механизма II Глобального целевого фонда, используются для финансирования конкретных многолетних глобальных программ. В 2003 году по линии Механизма II финансировались следующие

шесть программ: программа укрепления потенциала и создания сетей служб деловой информации; программа создания всемирной электронной торговой сети в интересах развития предпринимательского сектора и обеспечения осуществления принятой в Дохе Повестки дня в интересах развития (“World Tr@de Net”); программа повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий; программа содействия торговле Юг-Юг; вводная программа по электронной торговле для малых и средних предприятий (программа развития потенциала для содействия торговле с помощью электронных средств); и программа сокращения масштабов нищеты путем развития экспорта. В рамках этих программ постоянно растущему числу предприятий и учреждений, занимающихся поощрением торговли, во всем мире предоставлялась помощь в решении ими ряда важнейших проблем.

11. Объединенные и взаимодополняющие ресурсы и деятельность в рамках механизмов I и II Глобального целевого фонда дают возможность ЦМТ принимать эффективные меры по удовлетворению коллективных потребностей стран-партнеров. УСВН считает, что Фонд является эффективным и действенным инструментом обеспечения надлежащей оперативной гибкости в использовании ресурсов технического сотрудничества при сохранении контроля со стороны стран-получателей и стран-доноров за соблюдением параметров их использования. Так, благодаря Механизму I ЦМТ имеет в своем распоряжении ключевых экспертов старшего звена и может предоставлять широкий круг дополнительных услуг в области торговли. По мнению УСВН, использование для целей финансирования вышеописанной деятельности Глобального целевого фонда является более эффективным с точки зрения затрат, чем использование нескольких более мелких целевых фондов. Следует рассмотреть вопрос о распространении этой передовой практики в Секретариате.

В. Контроль

12. УСВН проанализировало применяемую в ЦМТ практику контроля в контексте осуществления управления, ориентированного на достижение конкретных результатов. Контроль за деятельностью ЦМТ можно осуществлять с помощью двух онлайн-систем. Ход осуществления проектов технического сотрудничества контролируется управляющими, начальниками секций и директорами через Портал по проектам. Контроль за реализацией ожидаемых достижений и фактических мероприятий, запланированных в двухгодичном бюджете по программам Организации Объединенных Наций, осуществляется с помощью Комплексной информационной системы контроля и документации (ИМДИС) Канцелярией Директора-исполнителя, которая, по мере необходимости, запрашивает информацию у основных отделов. Если в отношении самооценки осуществления проектов технического сотрудничества отделы достаточно строго соблюдают дисциплину и установленные требования, то в области самоконтроля за деятельностью, не связанной с проектами, дела обстоят не столь благополучно. В настоящее время директора и начальники секций не используют ИМДИС для контроля за мероприятиями, которые им поручено осуществлять, и не отслеживают прогресса в достижении запланированных конечных результатов с применением показателей достижения результатов, утвержденных в рамках программы работы ЦМТ. В ИМДИС отражены не все обязанности отделов и секций по осуществлению конкретных мероприятий,

перечисленных в бюджете по программам на двухгодичный период 2002–2003 годов.

13. В бизнес-планах ЦМТ на 2002–2004 и 2003–2005 годы установлены пять корпоративных целей, которые идентичны ожидаемым достижениям, сформулированным в бюджете по программам на двухгодичный период 2002–2003 годов. Кроме того, в бизнес-планах определены ожидаемые достижения, показатели достижения результатов и мероприятия на уровне семи технических программ. Реализация каждого из ожидаемого достижения (корпоративной цели) обеспечивается осуществлением ряда технических программ, число которых варьируется. УСВН отметило, что ему не удалось четко определить взаимосвязи между ожидаемыми достижениями и показателями достижения результатов на корпоративном уровне, которые установлены только в двухгодичном бюджете по программам Организации Объединенных Наций, и достижениями и показателями на уровне технических программ, которые дополнительно указаны в бизнес-планах.

14. Хотя механизмы сбора данных и источники данных для контроля за показателями достижения результатов на корпоративном уровне и интегрированы в ИМДИС, сбор и анализ данных на рабочем уровне и на уровне отделов, как представляется, осуществляется без какой-либо связи с ними. Не существует никакой электронной системы сбора данных, необходимых для контроля за реализацией ожидаемых достижений по техническим программам. Директора не применяют критерии эффективности, выработанные в рамках единой логической схемы для оценки вклада своих подразделений в достижение корпоративных целей. Ни один из четырех опрошенных директоров не имеет представления о методах, используемых для отслеживания прогресса по отдельным компонентам единой логической схемы: отвечая на вопрос относительно методов, используемых для оценки эффективности программ, они говорили главным образом о показателях освоения ресурсов, базирующихся на финансовой информации, представленной на Портале по проектам. УСВН твердо убеждено в том, что для закрепления в любой организации методов управления, ориентированных на достижение конкретных результатов, руководители должны стремиться к применению таких методов и участвовать в соответствующих процессах. Что касается ЦМТ, то для обеспечения успешного перехода и надлежащего использования методов управления, ориентированных на достижение конкретных результатов, необходимо осуществлять сбор данных по показателям достижения результатов, последующий анализ и оценку на всех уровнях. Сбору и анализу информации о достижении результатов способствовало бы более точное определение показателей достижения результатов в бюджете по программам на двухгодичный период 2004–2005 годов и в предлагаемых стратегических рамках на период 2006–2007 годов.

15. Портал по проектам является онлайн-базой данных, содержащей финансовую информацию, поступающую из комплексной системы управленческой информации (ИМИС), квартальные плановые сметные данные и другую детальную информацию об осуществлении, контроле и достижениях по всем проектам технического сотрудничества. В 2003 году в нем содержалась информация о 44 процентах всех ресурсов, используемых Центром. Если ранее финансовая информация по проектам поступала как минимум с месячным опозданием, то с апреля 2003 года, после введения в действие финансового модуля ИМИС, финансовая информация по проектам обновляется на ежедневной ос-

нове. Благодаря Порталу в ЦМТ значительно улучшилась транспарентность управления и расширился доступ к информации об осуществляемых проектах. УСВН считает, что практику использования такого Портала следует распространить на другие подразделения Организации Объединенных Наций, и отметило, что ряд подразделений уже проявили интерес к этой идее и что ЦМТ готов поделиться с ними своим программным обеспечением.

16. Портал по проектам — одна из последних инициатив, предпринятых Центром с целью улучшить контроль за осуществлением проектов и их оценку. УСВН признало, что в попытке повысить эффективность планирования и контроля ЦМТ реализовал идею составления скользящего бизнес-плана, а также выработал другие инструменты, такие, как ежегодные операционные планы, еще до перехода Секретариата Организации Объединенных Наций к составлению бюджетов, ориентированных на достижение конкретных результатов. УСВН считает, что ЦМТ не следует останавливаться на достигнутом и что созданные им ИМДИС и Портал по проектам могли бы способствовать внедрению методов управления, ориентированных на достижение конкретных результатов. УСВН отметило усилия Центра, направленные на укрепление Портала по проектам путем включения в него компонентов управления, ориентированного на достижение конкретных результатов, и его интеграции в другие системы. Постепенное восполнение существующих пробелов позволяет повысить качество информации о деятельности по проектам и о прогрессе в достижении проектных целей: в настоящее время с помощью Портала автоматически составляются ежегодные краткие обзоры по проектам технического сотрудничества. Кроме того, был введен в действие механизм контроля, позволяющий Канцелярии Директора-исполнителя проверять полноту данных.

С. Отчетность

17. УСВН сознает, что выполнение устанавливаемых — по различным каналам — несогласованных требований в отношении представления отчетности о деятельности может стать обременительным для управляющих программ. Во избежание этого необходимо объединить информацию об осуществлении в рамках одного источника, который обеспечивал бы выполнение различных требований в отношении представления отчетности. По мнению Управления, требования в отношении отчетности можно было бы оптимизировать путем последовательного сбора, структурирования и сведения воедино информации о деятельности в рамках общего источника данных, к которому управляющие имели бы беспрепятственный доступ. Такой источник следовало бы сформировать на базе ИМДИС и Портала по проектам.

18. В ежегодные доклады ЦМТ для СКГ включается информация о деятельности Центра в ответ на многочисленные и разнообразные просьбы заинтересованных сторон. Что касается результатов, то в ежегодном докладе за 2003 год приводятся данные об осуществлении деятельности в сопоставлении с корпоративными целями, а данные о фактически проведенных мероприятиях включены в приложение. Вместе с тем в этом докладе не установлено достаточно четкой связи между мероприятиями, показателями достижения результатов и ожидаемыми достижениями, которые определены в бизнес-плане на 2003–2005 годы. Одной из причин этого является то, что пока не выработаны системные процедуры установления такой связи между ожидаемыми достижениями и показателями достижения результатов на уровне технических

казателями достижения результатов на уровне технических программ и на корпоративном уровне. В докладе содержится аналитическая и качественная информация о процессах и деятельности, но при этом в нем практически отсутствуют данные по показателям достижения результатов и он по-прежнему ориентирован на описание мероприятий. УСВН считает, что улучшить положение в этой области можно было бы в том случае, если бы ежегодные доклады об осуществлении деятельности основывались на информации, обобщенной в рамках единой логической схемы. Благодаря этому в центре внимания ежегодных докладов оказалось бы достижение корпоративных целей Центра (реализация ожидаемых достижений). Включение в каждый раздел, посвященный конкретной корпоративной цели, вставки, озаглавленной «Оценка воздействия в 2003 году и задачи на будущее», несомненно, является шагом в верном направлении. Содержащийся в таких вставках краткий анализ качественных аспектов можно было бы дополнить конкретной количественной информацией. УСВН осознает трудности количественной оценки воздействия, которое применительно к ЦМТ в конечном итоге можно было бы описать как устойчивое улучшение положения в области экспорта. Однако УСВН убеждено в том, что систематическая количественная оценка результатов на корпоративном уровне и на уровне технических программ имеет важнейшее значение для управления осуществлением программ и планированием.

III. Вопросы управления

A. Связь

19. Центральную роль в общем управлении деятельностью ЦМТ играет Комитет старших должностных лиц. На его совещания приглашаются сотрудники всех уровней, работа которых имеет отношение к обсуждаемой теме. Комитет проводит свои заседания каждую неделю, и их протоколы помещаются в Интранете, где с ними может ознакомиться любой желающий. Распространяемые через Интранет протоколы побуждают сотрудников запрашивать у участников более детальную информацию по беспокоящим их вопросам. Комитет старших должностных лиц выполняет функции Комитета по утверждению проектов, а при проведении служебной аттестации он выполняет роль Комитета руководителей по обзору. По мнению УСВН, применяемая Комитетом практика повышает прозрачность процесса принятия решений в ЦМТ и ее можно квалифицировать как передовую практику.

20. Дважды в год Директор-исполнитель встречается со всеми сотрудниками и отвечает на любые задаваемые вопросы. Кроме того, в отношении сотрудников он проводит политику «открытых дверей». В рамках развития людских ресурсов и процесса преобразований, инициированного в 2000 году, четыре группы по вопросам проведения организационных преобразований — по общему подходу и стратегии, по корпоративной управленческой культуре, по связи и сотрудничеству и по управленческим и административным процессам — выработали ряд предложений, которые были доведены до сведения всех сотрудников в порядке подготовки к однодневному совещанию всех сотрудников ЦМТ для вовлечения их в процесс преобразований. На основании информации, собранной с помощью вопросников и в ходе бесед, УСВН пришло к выводу о том, что сотрудники высоко оценили предоставленную им возможность и что,

по их мнению, это мероприятие благотворно сказалось на рабочей обстановке. Вместе с тем в своих ответах сотрудники отмечали, что по итогам этого мероприятия не было принято надлежащих мер и в ряде случаев достигнутый прогресс не был закреплен на практике. Что касается лидерства в основных областях, то, по данным того же обследования, сотрудники считают, что ЦМТ следует занять более активную позицию в решении проблем, возникающих в связи с новыми событиями и изменениями в сфере международной торговли.

В. Координация внутри Центра по международной торговле

21. Координация деятельности внутри ЦМТ осуществляется на основе установленных руководящих принципов. Так, разработка проектов требует взаимодействия между двумя техническими отделами, Отделом разработки товаров и расширения рынков и Отделом услуг по поддержке торговли, и Отделом координации технического сотрудничества, который возглавляет и координирует оценку потребностей и разработку программ и который несет главную ответственность за поддержание связи со странами-бенефициарами и за координацию деятельности Центра на местах. Однако поступившая от сотрудников информация явно свидетельствует о том, что координация осуществляется от случая к случаю и основывается в первую очередь на личных контактах. Хотя, несмотря на существование протоколов о заседаниях Комитета старших должностных лиц, которые служат для всех заинтересованных лиц источником информации о предложениях по проектам, рассмотренных Комитетом, а также Портала по проектам, содержащего информацию о всех осуществляемых проектах, необходимо обеспечить обмен данными между всеми сотрудниками, которые обладают полезной информацией, на ранних этапах разработки и осуществления проектов. Хотя, по общему мнению сотрудников, положение дел в области обмена информацией улучшилось, связь по-прежнему строится на основе принципа жесткой иерархии. УСВН отметило, что сотрудники по проектам нередко не имеют никакого представления о другой деятельности, осуществляемой ЦМТ в том же регионе или по той же теме, и не принимают участия в такой деятельности по причине того, что связь поддерживается преимущественно на высоких уровнях.

22. Кроме того, было указано на то, что улучшению функционирования секций способствовало бы расширение сотрудничества на уровне технических экспертов. УСВН отметило, что посещение одним новым начальником секции других секций в целях изучения возможностей для сотрудничества было воспринято с одобрением. Регулярное проведение совещаний, открытых для участия всех сотрудников и посвященных обмену информацией и обсуждению профессиональных тем, представляющих общий интерес, должно укрепить межсекторальное сотрудничество в основных областях.

23. УСВН отметило, что ответственность за осуществление проектов возложена на большое число сотрудников: в 2003 году управляющими проектов были назначены 62 сотрудника категории специалистов (70 процентов). Однако степень их ответственности существенно варьируется. Так, в 2003 году семь управляющих (четыре из которых являлись начальниками секций) отвечали за осуществление проектов, стоимость каждого из которых превышала 1 млн. долл. США и на долю которых приходилось 38 процентов средств, выделенных в 2003 году на осуществление всех проектов ЦМТ, а остальные

55 управляющих отвечали за осуществление проектов, средняя стоимость каждого из которых составляла 250 000 долл. США, при этом 11 сотрудников отвечали за проекты, стоимость каждого из которых не превышала 100 000 долл. США.

24. УСВН отметило, что информацию о ходе осуществления проектов каждым управляющим и организационным подразделением любой желающий может получить на Портале по проектам. Хотя, возможно, это и создает определенную атмосферу состязательности, необходимо обеспечить, чтобы усилия по повышению показателей освоения ресурсов предпринимались не в ущерб качеству осуществления проектов. При представлении информации об осуществлении проектов на Портале по проектам указывается лишь управляющий сотрудник, однако это отнюдь не означает, что в осуществлении того или иного проекта не принимают участие сотрудники других секций. Поскольку ход осуществления проектов является важным элементом оценки показателей осуществления, такое положение дел, как представляется, не способствует эффективной координации и слаженной работе в ЦМТ. В ситуации, когда от сотрудника требуется выполнение множества задач, а именно когда он одновременно управляет одними проектами и участвует в осуществлении других, он, как правило, уделяет несоизмеримо больше внимания тем проектам, за осуществление которых он отвечает (возможно, в ущерб участию в осуществлении других проектов), поскольку ответственность за осуществление именно этих проектов очевидна и поддается количественной оценке.

25. УСВН далее отметило, что осуществление деятельности в ряде основных областей поручено четырем небольшим специализированным подразделениям, подотчетным непосредственно директорам отделов. Такими подразделениями являются Группа по содействию торговле Юг-Юг и Группа по наименее развитым странам в Отделе координации технического сотрудничества², Группа по торговле услугами³ в Отделе разработки товаров и расширения рынков и Группа по развитию электронной торговли в Отделе услуг по поддержке торговли. Доводы, приведенные в пользу необходимости создания таких подразделений, а именно повышение значимости некоторых видов деятельности и укрепление координации в конкретных областях в рамках всего Центра в целом, были сочтены УСВН обоснованными. Однако в вопросе умножения числа организационных подразделений в структуре ЦМТ следует проявлять осторожность, поскольку это может стать причиной ослабления координации между отделами и секциями и «дробления» задач.

С. Отношения с материнскими организациями

26. ЮНКТАД и ВТО выразили удовлетворение по поводу своего сотрудничества с ЦМТ в рамках как постоянно действующих структур, таких, как Комплексная платформа для оказания технической помощи наименее развитым странам в вопросах торговли и Совместная комплексная программа технической помощи отдельным африканским странам, так и специальных мероприя-

² 1 июля 2004 года эти две группы были объединены в Управление межрегиональных проектов в составе Отдела координации технического сотрудничества.

³ 1 апреля 2004 года эта Группа была преобразована в Секцию торговли услугами в составе Отдела разработки товаров и расширения рынков (ОРТРП).

тий, таких, как региональные совещания по теме «Предпринимательский сектор и Канкунская встреча на высшем уровне», организованные в связи с проведением пятой сессии Конференции министров ВТО 10–14 сентября 2003 года в Канкуне. В октябре 2003 года Генеральный секретарь ЮНКТАД встретился с руководством и сотрудниками ЦМТ для обсуждения вопросов их участия в подготовке к проведению одиннадцатой сессии ЮНКТАД. Не реже двух раз в год проводятся встречи руководителей ЮНКТАД, ВТО и ЦМТ, на которых в неофициальной обстановке рассматриваются вопросы, представляющие взаимный интерес. УСВН отметило, что такие встречи оказались намного более плодотворными, чем проводившиеся ранее официальные совещания с согласованием повестки дня и ведением протоколов. Сотрудничество на высшем уровне оценивается как весьма эффективное. Однако рядовые сотрудники нередко не имеют никакого представления о деятельности, осуществляемой в других организациях, и УСВН указывает на необходимость устранения этого недостатка.

27. В ходе последнего обзора технического сотрудничества в Организации Объединенных Наций (A/58/382) практически не было установлено никаких явных случаев дублирования усилий в областях, связанных с торговлей. Деятельность системы Организации Объединенных Наций в сфере торговли по ряду аспектов была охарактеризована как пример успешного достижения согласованности на основе «специализации» мандатов и функций независимо от числа участников. В обзоре были особо отмечены (приложение, добавление С):

«весьма позитивные рабочие отношения, сложившиеся в Женеве между ЮНКТАД, ВТО и их совместной программой — Центром по международной торговле (ЦМТ). [...] Если ЮНКТАД и ВТО активно сотрудничают с правительствами, то ЦМТ почти исключительно концентрирует внимание на оказании помощи частному сектору с особым упором на наименее развитые страны».

D. Сотрудничество с другими организациями

28. ЦМТ сотрудничает с ПРООН, ЮНИДО, Международной организацией труда (МОТ), бреттон-вудскими учреждениями, а также различными правительственными и неправительственными организациями на глобальном, региональном и национальном уровнях. В развивающихся странах партнерам настоятельно рекомендуется модифицировать инструменты, разработанные ЦМТ, и адаптировать их к особым нуждам конкретных стран, не отказываясь при этом от применения старых инструментов, доказавших свою полезность при других обстоятельствах.

29. Согласно собранной УСВН с помощью вопросника информации, учреждения положительно оценивают свое сотрудничество с ЦМТ за последний период. Деятельности Центра во всех шести основных областях был присвоен балл выше среднего по таким параметрам, как ее значимость для деятельности заинтересованных сторон и степень удовлетворенности предоставленными услугами. По мнению респондентов, публикации и веб-сайт ЦМТ отвечают высоким стандартам, оформлены профессионально и являются полезными или весьма полезными. Было указано на то, что информация, представленная в публикациях и помещенная на веб-сайте ЦМТ, распространяется среди компа-

ний также по другим каналам — в печатном виде, с помощью электронных средств, на семинарах и т.п. Другие услуги ЦМТ, охарактеризованные как полезные, включают рыночные исследования и статистические обзоры, которые служат источником статистических данных о торговле и которые способствуют повышению уровня информированности по вопросам, имеющим важное значение для управления коммерческими предприятиями. Заинтересованные стороны выразили мнение о том, что ЦМТ своевременно и всесторонне рассматривает новые и возникающие проблемы. Проводимые под эгидой ЦМТ совещания и конференции хорошо организованы. В качестве примера было приведено несколько областей, в которых деятельность ЦМТ оказала наиболее значительное воздействие. Ни один из респондентов не отметил случаи дублирования усилий других организаций.

Е. Оценки и извлеченные уроки

30. Ввиду того, что условия в странах существенно варьируются, в том числе с точки зрения способности предпринимательского сектора адаптироваться к изменениям в сфере международной торговли, ЦМТ крайне важно иметь в своем распоряжении надежную систему «обратной связи», дающей возможность оценить полезность различных видов его продукции и услуг для клиентов. УСВН отметило позитивные шаги, предпринимаемые ЦМТ в этом направлении. Так, на встречах покупателей и продавцов участникам предлагается заполнить бланк вопросника в целях сбора информации «из первых рук». Подобные отзывы запрашивались также у участников совещаний по теме «Предпринимательский сектор и Канкунская встреча на высшем уровне».

31. Управление служб внутреннего надзора выяснило, что в ЦМТ действует хорошо отлаженная система оценки проектов и программ. Проекты оцениваются в сроки, установленные в проектной документации, с привлечением внешних экспертов. Ежегодно оценке подвергается по меньшей мере одна программа ЦМТ. Для обеспечения того, чтобы руководители изучали результаты оценок, в каждом случае им предлагается представить свой «отзыв». Сделанные по итогам оценок выводы, которые могут иметь отношение к другим видам деятельности ЦМТ, распространяются через Интранет. Для этой цели сотрудник по вопросам оценки разработал веб-страницу под названием «Новости о результатах оценок». В Интранете создана также страница под названием «Краткая информация по вопросам управления проектным циклом», на которой помещается методологическая информация, посвященная проектному циклу, в том числе бланки для описания проектов и бланки отчетности по проектам. Действует база данных о всех оценках, проведенных с 1975 года, и УСВН установило, что для облегчения доступа к соответствующим докладам и отчетам руководителей с начала 2004 года в Интранете помещаются их полные тексты.

Е. Встречное финансирование со стороны бенефициаров и возмещение расходов

32. В отдельных случаях, предоставляя свои услуги, ЦМТ предлагает бенефициарам внести свои взносы. Так, представляющие предпринимательский сектор участники встреч между покупателями и продавцами сами покрывают свои расходы на поездку, проживание и питание. В контексте Программы сокращения масштабов нищеты путем развития экспорта проводятся специальные исследования на предмет оценки жизнеспособности предлагаемых проектов, финансируемые в соответствии с руководящими принципами ЦМТ самими странами (за исключением наименее развитых стран, исследования которых проводятся за счет ЦМТ, при условии наличия ресурсов). УСВН характеризует этот подход в качестве передовой практики, поскольку параллельное финансирование и возмещение расходов служат надежным индикатором того, представляют ли услуги ЦМТ интерес и ценность для бенефициаров, а также расширяют «долевое участие» со стороны бенефициаров и повышают их ответственность за результаты. УСВН далее отметило такую передовую практику, применяемую ЦМТ, как дифференциация ставок взносов в счет оплаты услуг в зависимости от платежеспособности бенефициаров.

33. Повышение в последние годы роли оборотных средств в структуре финансирования ЦМТ, по всей вероятности, служит свидетельством того, что клиенты Центра считают разрабатываемую им продукцию и предоставляемые услуги полезными и достойными того, чтобы выделять на эти цели финансовые ресурсы. Объем оборотных средств, за счет которых компенсируются все административные расходы, связанные с их использованием, и которые пополняются за счет взносов бенефициаров, покрывающих по меньшей мере стоимость предоставляемой продукции и услуг, вырос с 678 000 долл. США в 2001 году до 1,3 млн. долл. США в 2003 году.

Г. Информационные технологии

34. Сайты ЦМТ в Интернете и Интранете являются информативными и удобными в пользовании. На Интернет-сайте помещена полезная информация об инструментах, предлагаемых для использования коммерческими предприятиями, последних тенденциях в сфере торговли, предлагаемых услугах и продукции и ходе осуществления проектов, за которые отвечает Центр. УСВН выразило удовлетворение по поводу содержательности и качества информации, распространяемой с помощью этих средств.

35. На Интранет-сайте Центра помещается различная информация, касающаяся деятельности на уровне департаментов, отделов, секторов и проектов. Благодаря ей персонал и руководство ЦМТ имеют полное и детальное представление о текущей деятельности Центра, его мандатах, руководящих принципах, соответствующих докладах, прикладных программах, инструментах и т.п. Вся эта информация облегчает процесс принятия решений и служит источником сведений о наиболее часто осуществляемых видах деятельности и применяемых процедурах, достойных того, чтобы Центр использовал их в своей практике. УСВН пришло к выводу о том, что помещаемая в Интранете информация является весьма ценной и всеобъемлющей. Для того чтобы этот информационно-технический инструмент оставался столь же эффективным, необхо-

димо его постоянно обновлять с помощью действенного механизма, обеспечивающего актуальность и полноту помещаемой на сайте информации.

36. УСВН отметило в качестве передовой практики разработку в 2002 году стратегии и плана Секции информационно-технического обслуживания в развитие бизнес-плана Центра. Как и с любым другим планом, одни его части были выполнены, реализация других была отложена, а третьи утратили свою актуальность. Данные о прогрессе в осуществлении этой деятельности, а также другой деятельности по поддержке программ представлялись в последующих ежегодных докладах. Однако стратегия и план Секции информационно-технического обслуживания, представляющие собой внутренний, конкретный и детальный самостоятельный документ, не обновлялись. Для того чтобы Секция (и ЦМТ) и далее могла использовать его в качестве инструмента планирования и основы для самооценки, его необходимо регулярно обновлять и корректировать с учетом новых тенденций в основных областях, а также технических достижений.

Н. Финансовое управление

37. В апреле 2003 года ЦМТ завершил работу над внедрением ИМИС с финансовым модулем, что позволило оптимизировать рабочий процесс и упростить процедуры. УСВН отметило, что в отличие от других организаций системы Организации Объединенных Наций внедрение ИМИС прошло гладко. Введение в действие финансового модуля дало возможность помещать на Портале по проектам свежую финансовую информацию, благодаря чему Центр существенно укрепил финансовое управление. Сегодня сотрудники, обязанности многих из которых с внедрением ИМИС изменились, продолжают осваивать эту систему и решать связанные с этим проблемы. УСВН отметило, что в Центре постоянно совершенствуются и широко применяются процедуры финансового делопроизводства, упрощающие работу с ИМИС. В начале 2004 года Отдел поддержки программ подготовил сводное всеобъемлющее руководство по бюджетно-финансовым процедурам ЦМТ, которое он поместил на сайте, включив в него ссылки на справочные документы.

I. Управление людскими ресурсами

38. ЦМТ наделен всеми полномочиями по найму и повышению в должности сотрудников, подпадающих под действие правил о персонале всех серий, вплоть до класса Д-1. Назначения производятся только для службы в ЦМТ. Центр имеет свои собственные органы по назначению и повышению в должности. В нем также функционирует Комиссия по отбору, которая консультирует Директора-исполнителя по вопросам отбора и назначения сотрудников и консультантов, подпадающих под действие правил о персонале серии 200, отбора и найма национальных консультантов и назначения и перевода сотрудников, подпадающих под действие правил серии 100, на должности сотрудников, подпадающих под действие правил серии 200, на срок до шести месяцев. В свою очередь Комиссия по оценке, которую возглавляет заместитель Директора-исполнителя, вырабатывает рекомендации в отношении того, какие правила и процедуры надлежит применять при отборе и назначении сотрудников, подпа-

дающих под действие правил о персонале серии 100, и рассматривает кандидатуры.

39. УСВН отметило, что, несмотря на то, что должности ЦМТ не подлежат географическому распределению, органы, производящие назначения, пытаются обеспечить широкое географическое представительство. В 2003 году 67 должностей категории специалистов, подпадающих под действие правил серии 100, занимали граждане 34 стран, а 36 должностей сотрудников, подпадающих под действие правил серии 200, — граждане 21 страны. На долю консультантов из развивающихся стран и стран с переходной экономикой приходится 52 процента общего объема работы (выраженного в рабочих месяцах), проделанной всеми консультантами по проектам ЦМТ в области технического сотрудничества.

40. Что касается гендерного баланса, то среди пяти сотрудников, занимающих должности директоров и выше, нет ни одной женщины; женщины занимают 36 процентов должностей сотрудников категории специалистов, подпадающих под действие правил серии 100, и 22 процента должностей сотрудников, подпадающих под действие правил серии 200. Доля женщин-экспертов в общем объеме работы (выраженном в рабочих месяцах), проделанной всеми экспертами по проектам технического сотрудничества, увеличилась с 19 процентов в 1997 году до 34 процентов в 2003 году. УСВН выражает удовлетворение по поводу прогресса, достигнутого ЦМТ в области набора женщин, но при этом подчеркивает, что, несомненно, следует продолжать предпринимать усилия, направленные на то, чтобы достичь цели гендерного паритета, которая была поставлена Генеральным секретарем, особенно в отношении должностей высокого уровня и должностей сотрудников по проектам.

41. В своей деятельности Секция людских ресурсов ЦМТ руководствуется ориентированным на решение конкретных задач ежегодным оперативным планом, составленным на основе трехлетнего бизнес-плана ЦМТ. УСВН было информировано о том, что в настоящее время разрабатывается всеобъемлющая стратегия управления людскими ресурсами, однако ему не было представлено ни одного документа, кроме посвященного поддержке программ раздела бизнес-плана на 2003–2005 годы. УСВН отметило, что по нескольким включенным в бизнес-план показателям достижения результатов были предприняты определенные действия, однако существуют важные области, которые такими показателями не охвачены, например, набор персонала и служебная аттестация.

42. Статистические данные Секции людских ресурсов за 2002 год свидетельствуют о том, что, за несколькими исключениями, должности сотрудников категории специалистов, финансируемые по линии регулярного бюджета ЦМТ, заполнены в среднем 210 дней в году. Для сотрудников категории общего обслуживания этот показатель составляет в среднем 140 дней. Было отмечено, что в большинстве случаев после прекращения принятия заявлений на замещение вакантных должностей и до вынесения решения по кандидатурам проходит определенный период времени. УСВН отметило предпринимаемые Секцией усилия по оптимизации процесса найма, особенно процесса проведения собеседований, путем сокращения численного состава комиссий, проводящих собеседования — в настоящее время в них входит по одному представителю от каждого отдела.

43. УСВН приветствовало ведущую работу по внедрению ряда новых концептуальных подходов и практики, сформировавшихся после перехода Секретариата Организации Объединенных Наций на новую систему подбора кадров, а именно таких, как применение заранее согласованных критериев оценки, отражающих основные ценности Организации и некоторые основные профессиональные качества, которыми должны обладать ее сотрудники, при рассмотрении подходящих кандидатур. Вместе с тем было отмечено, что при объявлении вакансий в описание должностных требований такие ценности и/или профессиональные качества официально не включаются.

44. УСВН пришло к заключению о том, что одна из основных целей новой системы подбора кадров, а именно наделение управляющих правом принятия решений по подбору кандидатов для их найма, пока не интегрирована в процесс найма в ЦМТ. Оценкой заявлений и составлением списка подходящих квалифицированных кандидатов, с которыми комиссиям представителей отделов следует провести собеседования, по-прежнему занимается Комиссия по оценке. Та же Комиссия анализирует результаты собеседований и готовит предложение о назначении для соответствующего органа по назначению и повышению в должности, который в свою очередь выносит рекомендацию относительно назначения Директору-исполнителю. УСВН с удовлетворением отметило определенные усилия, предпринимаемые Секцией людских ресурсов в целях согласования процесса и процедур найма в Центре с новой системой подбора кадров, действующей в Секретариате Организации Объединенных Наций.

45. ЦМТ весьма эффективно применяет Интранет для обеспечения сбора всеобъемлющей информации и общего руководства в области управления людскими ресурсами. По мнению УСВН, особенно полезной является автоматизация документооборота в таких областях, как поездки, закупки, набор консультантов, специальные соглашения об обслуживании и библиотечное дело. Кроме того, на веб-страницах для новых сотрудников помещена информация о деятельности ЦМТ, в том числе всеобъемлющая справочная информация о жилье и условиях жизни в месте службы. Вместе с тем сотрудники сообщили УСВН о том, что широкое применение информационно-коммуникационных технологий следует дополнить личными контактами, особенно в начальный период службы. Шагом в правильном направлении в этом отношении является недавнее введение в действие специального модуля ИМИС для вводного обучения новых сотрудников, равно как и проводимые с начала 2004 года во время обеденного перерыва встречи, на которых сотрудников знакомят с работой ЦМТ и его объектами. Кроме того, Секция людских ресурсов, возможно, рассмотрит вопрос о разработке программы обязательного вводного обучения для новых сотрудников, с тем чтобы укрепить их чувство сопричастности общему делу и облегчить адаптацию к условиям работы в многокультурной среде. Кроме того, такая программа дала бы возможность новым сотрудникам налаживать партнерские и профессиональные отношения с коллегами, что помогло бы им в их повседневной работе и в развитии карьеры.

46. Ответы сотрудников на распространенный УСВН вопросник свидетельствуют о необходимости расширения технической подготовки и профессиональной подготовки в основных областях, а также о желании сотрудников повысить свой уровень информированности о работе других отделов. Секция людских ресурсов разработала стратегию профессиональной подготовки, повышения

квалификации и обучения, которая на момент проведения проверки находилась в процессе пересмотра и которая должна быть представлена Директору-исполнителю на окончательное утверждение. УСВН признает, что в небольших учреждениях неизбежно возникают свои специфические проблемы, однако считает, что необходимо изучить пути и средства облегчения ротации персонала между отделами ЦМТ в целях повышения мобильности, создания дополнительных возможностей для развития карьеры и увеличения числа сотрудников широкого профиля.

47. В настоящее время в ЦМТ внедряется пересмотренная система служебной аттестации (ССА). УСВН выявило существенные задержки в проведении служебной аттестации и отметило, что Совместный комитет по наблюдению, функции которого возложены на Объединенный консультативный комитет, осуществляет свою деятельность не в полном объеме. На момент проведения проверки доклад о соблюдении процедур проведения служебной аттестации и о распределении оценок за 2002 год еще не был подготовлен. По данным, сообщенным Секцией людских ресурсов Председателю Совместного комитета по наблюдению 30 апреля 2003 года, процедуры проведения служебной аттестации в 2001 году были соблюдены в отношении 92 процентов сотрудников, причем 59 процентов всех сотрудников были аттестованы как полностью удовлетворяющие предъявляемым служебным требованиям. УСВН отметило, что в указанные 92 процента не вошел ни один сотрудник класса Д-1 и выше, поскольку для таких сотрудников официальная служебная аттестация не проводилась.

IV. Заключение

48. В последние годы ЦМТ с успехом закрепил за собой найденную нишу и расширил свои возможности по укреплению потенциала предпринимательского сообщества в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, особенно сектора малых и средних предприятий в этих странах, с тем чтобы они могли принимать активное участие в международной торговле. Услуги, которые Центр предоставляет своим бенефициарам, пользуются спросом и обладают высоким качеством. Роль Центра во все большей степени признается государствами-членами.

49. Повышению эффективности деятельности ЦМТ могло бы способствовать укрепление горизонтальных связей и взаимодействия между отделами и секциями в области разработки и осуществления проектов. Кроме того, расширение доступа к информации о финансовом состоянии проектов позволяет ЦМТ укреплять свою систему управления, ориентированного на достижение конкретных результатов, путем дальнейшего совершенствования инструментов качественной оценки хода осуществления проектов и их привязки к системам контроля за ходом проведения мероприятий и реализации ожидаемых достижений, которые определены в двухгодичном бюджете по программам. Для обеспечения большей взаимодополняемости и уменьшения дублирования усилий необходимо активизировать механизмы управления и отчетности, такие, как Портал по проектам, ИМДИС, ежегодные операционные планы и ССА.

50. Благодаря применению «сетевого» подхода к разработке товаров и расширению рынков и эффективному использованию Интернета и Интранета для

распространения информации ЦМТ удалось охватить своей деятельностью многочисленную группу различных учреждений, занимающихся развитием торговли, и предприятий. Расширив предоставляемую им основную и информационно-техническую поддержку, он мог бы активизировать процесс определения и распространения передовой практики.

51. ЦМТ создал благоприятную рабочую обстановку для своих, как правило, высококвалифицированных, профессионально подготовленных и заинтересованных сотрудников. УСВН считает, что систематизация вводной подготовки для новых сотрудников способствовала бы их скорейшему включению в производственный процесс и сплочению трудового коллектива ЦМТ. Можно было бы несколько улучшить функционирование ССА, в частности в том, что касается своевременности проведения различных этапов аттестации. Ознакомление всех сотрудников с общими результатами служебной аттестации повысило бы транспарентность ССА.

V. Рекомендации

52. Следует более четко определить ответственность и обязанности управляющих программ на всех уровнях в области осуществления управления, ориентированного на достижение конкретных результатов. С помощью надежных методик необходимо наладить систематический сбор информации об осуществлении программ, позволяющей оценить, достигнуты ли запланированные результаты. При проведении такой оценки следует также использовать все другие соответствующие сведения о продуктивности и эффективности (пункты 12–14) (SP-03-002-001).

53. Руководству следует в максимально возможной степени использовать сравнительные преимущества Портала по проектам и ИМДИС и надлежащим образом увязать эти системы между собой, с тем чтобы в еще большей степени укрепить механизм управления, ориентированного на достижение конкретных результатов (пункты 15 и 16) (SP-03-002-002).

54. Необходимо расширить использование качественных оценок осуществления программ с точки зрения достижения конкретных результатов в рамках ежегодных докладов путем более последовательного применения единой логической схемы, в том числе показателей достижения результатов (пункты 17 и 18) (SP-03-002-003).

55. Руководству ЦМТ следует включиться в инициированный в 2000 году общий процесс преобразований, обобщить извлеченные уроки и решать новые проблемы, встающие перед Центром, на структурированной основе с привлечением заинтересованных сторон (пункт 20) (SP-03-002-004).

56. Руководству ЦМТ следует укрепить механизмы взаимодействия между отделами и секциями в области разработки и осуществления проектов и обмена знаниями, в том числе, когда это уместно, путем создания проектных групп в составе представителей различных отделов и/или секций (пункты 21 и 22) (SP-03-002-005).

57. В порядке укрепления взаимодействия в рамках ЦМТ Центру следует усовершенствовать Портал по проектам, с тем чтобы можно было четко определить вклад различных секций и сотрудников в осуществление каждого про-

екта. Личный вклад каждого сотрудника в коллективные усилия должен быть отражен в его оценке, выносимой по итогам служебной аттестации (пункт 24) (SP-03-002-006).

58. Во-первых, Секции информационно-технического обслуживания следует пересмотреть и впоследствии постоянно обновлять свою стратегию и план и помещать информацию о прогрессе в области их осуществления и корректировках в Интранете в качестве внутреннего механизма обобщения извлеченных уроков и оценки достижения поставленных перед ней целей. Во-вторых, для обеспечения высокого качества услуг Интранет-сайта Секции следует, по мере необходимости, его модернизировать и обновлять помещаемую на нем информацию. В каждом отделе следует назначить координатора, поручив ему предоставлять Секции требуемые ей обновленные данные. Для анализа положения дел и согласования необходимых действий следует периодически проводить совещания (пункты 35 и 36) (SP-03-002-007).

59. Руководству ЦМТ следует внести ряд изменений в рабочие процессы в связи с введением в действие ИМИС и составить план действий, направленный на полную реализацию потенциала в области повышения эффективности труда (пункт 37) (SP-03-002-008).

60. Ежегодные оперативные планы следует ориентировать не на выполнение задач, а на достижение конкретных целей, уделив повышенное внимание конкретным проблемам и годовым показателям в таких областях, как набор персонала, гендерный баланс, организация служебной деятельности и развитие кадров, реализацию которых можно отслеживать на основе сопоставления с данными за предшествующий год. На основе таких ориентированных на достижение конкретных результатов планов составлялись бы индивидуальные планы работы сотрудников Секции для целей ССА (пункты 38–41) (SP-03-002-009).

61. Для рационализации процесса набора персонала и расширения полномочий управляющих программ Комиссию по оценке следует упразднить, а ее функции распределить между Секцией людских ресурсов, руководителями программ и существующими органами по назначению (пункт 44) (SP-03-002-010).

62. Необходимо в срочном порядке завершить работу над стратегией профессиональной подготовки и решить такую проблему, как расширение профессиональной подготовки в основных областях и обеспечение обмена профессиональными знаниями в рамках всей организации (пункты 45 и 46) (SP-03-002-011).

63. Следует укрепить действующий механизм контроля для обеспечения своевременного проведения служебной аттестации. Для повышения действенности ССА необходимо, чтобы служебную аттестацию также проходили сотрудники, занимающие должности директоров (пункт 47) (SP-03-002-012).

(Подпись) Дилип Наир
Заместитель Генерального секретаря
по службам внутреннего надзора

Приложение

Организационная структура Центра по международной торговле ЮНКТАД/ВТО по состоянию на 1 июля 2004 года

