



ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

КОМИТЕТ ИСПОЛКОМА ПО ПРОГРАММНЫМ,
БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

ЕВРВАС3/2
16 января 2006 г.

Третье совещание

Пункт 2.1 предварительной повестки дня

Стратегические направления

Реформы и процессы управления в ВОЗ: обзор

ИСТОРИЯ ВОПРОСА

1. Секретариат недавно принял более системный, комплексный и стратегический подход к повышению эффективности и результативности Организации. Информация об основных направлениях этих реформ была представлена Исполнительному комитету на его Сто пятнадцатой сессии после ее рассмотрения Комитетом по программным, бюджетным и административным вопросам¹. В целях более обстоятельного обсуждения этого вопроса в повестку дня Комитета, по предложению его Председателя, был включен пункт, касающийся реформы управления.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕФОРМАМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2. **Ситуация.** Картина общественного здравоохранения как на глобальном, так и на местном уровнях становится все более и более сложной, что предполагает необходимость большей унификации и лучшей координации работы на глобальном, региональном и страновом уровнях. Партнеры рассчитывают на усиление прозрачности и подотчетности, а также на получение результатов, поддающихся измерению. Такие факторы, как увеличение доли добровольных взносов в бюджет ВОЗ, прогресс в области информационной технологии, новаторские методы управления и постоянное увеличение конкуренции на рынке труда, влияют на то, каким образом можно и нужно организовать работу Секретариата. ВОЗ является одним из ключевых субъектов деятельности, принимающих участие в формировании сферы общественного здравоохранения и в принятии мер в ответ на происходящие в ней изменения; ожидания государств-членов и международного сообщества в этом плане были сформулированы, и Секретариат намерен эти ожидания оправдать.

3. **Диагноз.** Целый ряд принятых стратегий, механизмов и управленческих средств не удовлетворяет поставленным требованиям. Например, хотя пять лет назад Секретариат принял систему управления, ориентированную на конкретные результаты, все же

¹ Документ EB115/INF.DOC./5.

существующим принципам управления необходимо придать более стратегический характер, тем более что они отнюдь не способствуют упрощению совместных методов работы в рамках Организации; финансовые механизмы и политика не обеспечивают гибкости, требуемой для эффективного осуществления программ. Для того чтобы обеспечить использование специалистов надлежащей квалификации в нужных местах, необходимо существенно улучшить концепции и процессы управления кадровыми ресурсами. Во многих местах инфраструктура информационной технологии не обеспечивает надлежащего доступа к той информации, которая имеет жизненно важное значение для эффективного осуществления программ; механизмы подотчетности недостаточны и не позволяют подкрепить более существенную передачу полномочий.

4. **Ответные меры.** Общая цель реформ заключается в укреплении управленческого потенциала, что необходимо для более эффективного выполнения функций Организации. Более конкретно, улучшения в сфере управления направлены на обеспечение более широких возможностей в деле **реагирования** на нужды стран, на активизацию **сотрудничества** на всех уровнях Организации, на более **эффективное использование ресурсов** и **улучшение результатов, на обеспечение большей прозрачности, подотчетности и организационного единства**, на улучшение **условий работы** и на укрепление **потенциала подразделений** на всех уровнях.

5. Достижение этих целей предполагает необходимость использования систематического и стратегического подхода. В этой связи работа сосредоточена на укреплении четырех функциональных областей, которые характеризуют эффективность управления: обеспечение разработки, применения и соблюдения поддерживающей **политики**, совершенствование основных **систем** и процедур, повышение уровней **обслуживания** и обеспечение надлежащей работы механизмов **подотчетности** и **обучения**.

РЕФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ

6. Реформы управления в Секретариате можно изобразить в виде диаграммы кругового движения, отправной точкой которого является способность разработки и согласования соответствующего стратегического направления работы и преобразования этого направления в оперативные планы. Это, в свою очередь, является отправной точкой эффективного финансирования и укомплектования штатов Организации, а также обеспечения своевременной оперативной поддержки. Наконец, замыкающим сегментом этого круга должна быть четкая подотчетность, мониторинг результатов, обучение на собственном опыте и отражение полученных выводов в стратегиях и способах работы (см. диаграмму в Приложении).

7. В настоящее время процесс реформ находится на различных этапах: некоторые из них уже осуществляются, другие находятся на стадии разработки. Существенные достижения были получены на начальных сегментах диаграммы кругового движения, то есть на этапе стратегического и оперативного планирования:

- **Общая программа работы на 2006-2015 гг.** представляется Исполнительному комитету на его Сто семнадцатой сессии после ее рассмотрения Комитетом¹;
- базовые принципы **системы управления, ориентированные на результаты**, были обновлены и применяются; ключевым компонентом здесь является среднесрочный стратегический план²;
- **руководящие принципы стратегического распределения ресурсов** являются частью нового среднесрочного стратегического плана³;
- **оперативное планирование** на двухгодичный период 2006-2007 гг. завершено с учетом более выраженного акцента на совместное планирование на всех трех уровнях Организации;
- **стратегическое направление работы и компетенция** конкретных организационных подразделений систематически пересматриваются, и кадровые и финансовые ресурсы приводятся в должное соответствие.

8. Определенный прогресс был также достигнут в конкретных областях, описанных ниже.

Улучшение системы управления финансовыми ресурсами. Это включает, например, изменение политики, касающейся поступлений и регистрации, введение в практику более согласованного и стратегического подхода к мобилизации ресурсов и направление добровольных взносов туда, где они больше всего нужны, а также рационализацию системы распоряжения этими ресурсами.

Улучшение системы управления кадровыми ресурсами. Это включает совершенствование навыков лидерства и управления по линии, например, Глобальной программы лидерства, смещение акцента во всех процессах управления на важность компетенции, сохранение упора в работе на повышении квалификации и обучении сотрудников, рационализацию процессов найма на работу и отбора и продолжение реформы контрактов в рамках системы Организации Объединенных Наций.

Рационализация концепции управления системой информации и знаний ВОЗ. Была разработана комплексная глобальная стратегия и механизм руководства в отношении информационной технологии; проводится работа по приданию ВОЗ характера эффективной самообучающейся и компетентной организации; улучшена система связи всех бюро с помощью глобальных частных сетей.

Реализация Глобальной системы управления. Эта Система представляет собой один из инструментов управления, который включает в себя руководство программами,

¹ Документ EB117/16.

² См. документ ЕВРВАС3/5.

³ Документ EB117/17.

финансирование, кадровые ресурсы, закупки и другие административные виды работ. В качестве таковой она объединяет в себе множество осуществляемых в настоящее время управленческих реформ. Сейчас она находится на этапе разработки и должна быть реализована в 2007 году.

9. В настоящее время проводится работа по улучшению в следующих областях, описанных ниже.

Управление различными источниками финансирования. Увеличение дисбаланса между регулярным бюджетом и добровольными взносами предполагает необходимость большей четкости в способах использования различных источников финансирования для эффективного осуществления программ в соответствии с программным бюджетом.

Разработка схемы отчетности. Эта схема находится на стадии подготовки. Она определяет, откуда исходят полномочия, на кого они распространяются и в каких целях это делается; перед кем подотчетны лица, на которых возложена такая ответственность, и их долг по осуществлению возложенных на них полномочий.

Сотрудничество с другими организациями системы Организации Объединенных Наций. В настоящее время принимаются меры по налаживанию эффективного сотрудничества на глобальном и местном уровнях с другими органами системы Организации Объединенных Наций, а также с учреждениями, сетями и процессами, имеющими отношение к вопросам развития, и по обеспечению более конструктивного участия в их деятельности.

Использование извлеченных уроков. Необходима более активная работа по использованию накопленного опыта в порядке обратной связи и включение его в процесс стратегического и оперативного планирования и осуществления программ.

Оказание управленческих и административных услуг. В этом плане нужны, прежде всего, более эффективные меры в ответ на чрезвычайные ситуации.

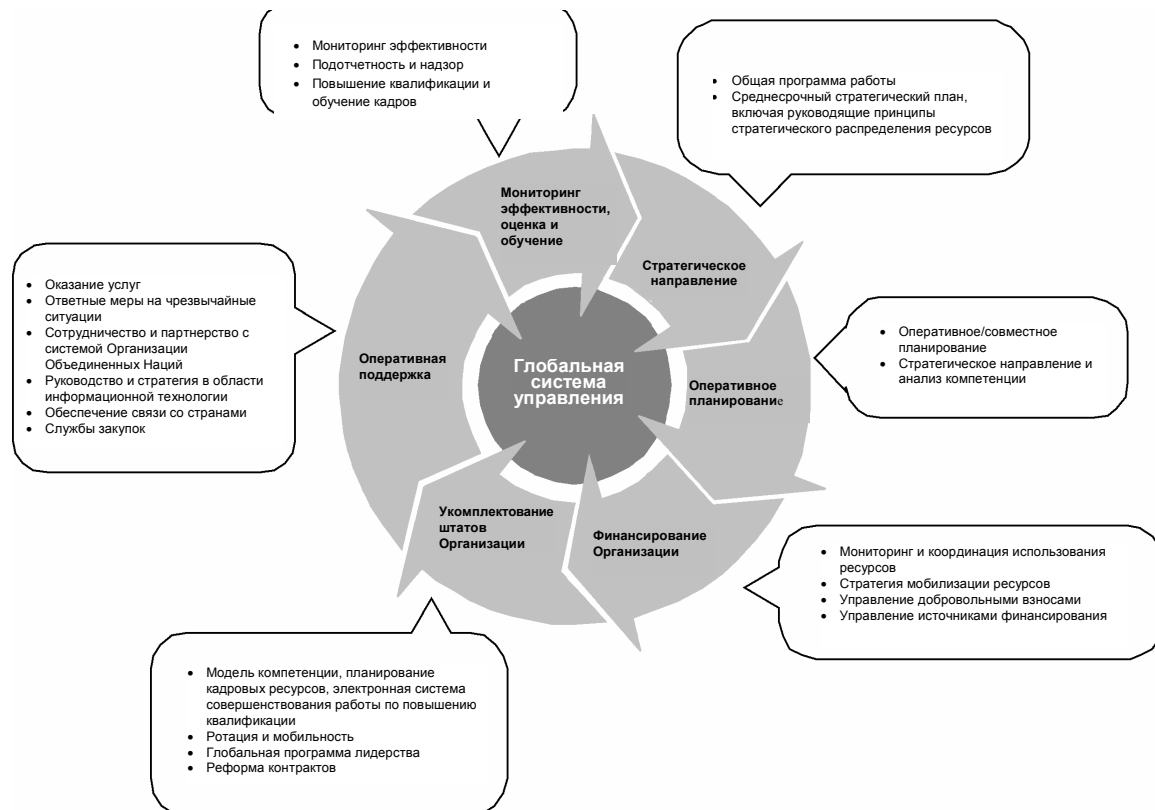
Анализ конкретных административных областей. Такие области, как управление системой закупок и инфраструктурой, в настоящее время подвергаются анализу с целью отразить в них изменения потребностей и способов работы.

ДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

10. Комитет может, при желании, сосредоточить свои обсуждения как на общем подходе к реформам системы управления с целью обеспечить общее понимание поставленной перед ними цели, так и на некоторых конкретных областях, в частности, на улучшении системы управления финансовыми ресурсами, управлении различными источниками финансирования и совершенствовании системы управления кадровыми ресурсами.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Схема рабочих потоков, способствующих осуществлению реформ системы управления



= = =