



---

## **Реформы управления: обзор хода работы**

### **Доклад Секретариата**

1. В настоящем документе обобщается ход работы, проделанной за время подготовки доклада для седьмой сессии Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам<sup>1</sup>.
2. Начиная с января 2008 г. подготовительная работа по введению глобальной системы управления успешно продвигается. Система, в основу которой заложена схема ВОЗ, ориентированная на результаты, предопределил порядок работы Секретариата и предназначена для улучшения эффективности и результативности осуществления программ. Она поможет рационализировать процессы планирования, осуществления программ, составления бюджета, финансирования, управления кадровыми ресурсами, снабжения и логистики, что позволит Секретариату более эффективно использовать свои финансовые и кадровые ресурсы. И хотя для реализации полного потенциала этой системы необходимо еще проделать определенную работу, несколько лет планирования и подготовительной работы скоро принесут свои плоды.
3. Значительная часть работы Секретариата в области управления на протяжении нескольких месяцев была посвящена вопросам, связанным с глобальной системой управления; однако продолжалась также работа в других направлениях, в частности: планирования, финансирования, кадровые ресурсы, оперативная поддержка, отчетность и управление эффективностью.

### **ГЛОБАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ГЛОБАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ**

4. Глобальная система управления теперь проходит через завершающие этапы подготовки. Вначале система будет введена в штаб-квартире, в ее филиалах, региональном бюро для Западной части Тихого океана и в глобальном обслуживающем центре в Малайзии. Затем она будет вводиться в течение периода времени с конца 2008 г. и в течение 2009 г. в региональных бюро для стран Африки, Юго-Восточной Азии,

---

<sup>1</sup> Документ ЕВРВАС7/2.

Восточного Средиземноморья и Европейского регионального бюро. Региональное бюро для стран Америки присоединится к системе позднее.

5. Обучение пользователей системы началось в апреле 2008 г. Все сотрудники проходят обучение, соответствующее их задачам и кругу ответственности. Обучение проводится по принципу сочетания классных занятий, проводимых инструктором с самостоятельным изучением и/или онлайн-материалами. Учебные задания охватывают широкий спектр и предназначены для сотрудников как в штаб-квартире, так и на местах; в течение первоначального периода продолжительностью в семь недель предполагается участие более 3500 сотрудников.

6. Одновременно с этим, в Малайзии создан глобальный центр обслуживания, который станет полностью функциональным в июне 2008 года. Зачислены на работу 190 сотрудников, которые в настоящее время проходят обучение и принимают участие в тестировании. Центр начнет обработку операций в области кадровых ресурсов, выплаты заработной платы, снабжения и расчетов с поставщиками для тех подразделений, которые начнут пользоваться глобальной системой управления в июне 2008 года. Службы центра будут расширять свой географический охват по мере того, как к использованию системы будут переходить другие региональные бюро.

7. Завершается формирование оперативных стандартов и процедур глобального центра обслуживания. Процесс предусматривает разработку стандартных оперативных процедур и соглашений об обслуживании для всех функциональных направлений, обеспечиваемых центром.

8. Несмотря на то, что переход к глобальной системе управления и создание глобального центра обслуживания в значительной степени усилят потенциал ВОЗ по реализации программ и улучшат работу Организации, были идентифицированы определенные риски. К ним относятся следующие:

- Технические риски: необходимо будет решать проблемы первоначального периода, которые могут возникнуть после запуска системы. Для смягчения этих рисков, возникающих на первоначальных этапах, производится укрепление систем поддержки. Кроме того, в некоторых периферийных отделениях будет дополнительно укреплена инфраструктура информационной технологии, с тем чтобы технический потенциал, необходимый для функционирования в рамках системы, имелся в наличии.
- Поведенческие проблемы: для того чтобы сотрудники привыкли к электронному документообороту и способам работы, требуется время. Выработать привычку к новой системе и ознакомиться со своими новыми ролями и ответственностью сотрудникам поможет обучение.
- Отставания в полном овладении потенциалом системы: до тех пор пока вся Организация в целом не перейдет к глобальной системе управления, будет невозможно подбирать полные комплекты данных и, таким образом, реализовать полный потенциал системы.

9. Для того чтобы Организация была готова к переходу на глобальную систему управления, проводится регулярная поддержка и информационная работа, которые содействуют подготовительной работе технических подразделений и региональных бюро.

### **Планирование и партнерства**

10. Секретариат продолжает совершенствовать схему управления, ориентированную на результаты. Особые усилия прилагаются к тому, чтобы улучшить оценку эффективности программного бюджета. Был создан Комитет по обеспечению качества, в состав которого входят внешние члены и который изучает все отчеты по областям работы за двухлетний период 2006-2007 гг.; комментарии членов Комитета помогли придать заостренность докладу по оценке эффективности. Комитет также подытожил приобретенный опыт и высказал рекомендации по совершенствованию оценки и отчетности на будущее.

11. При выполнении Программного бюджета 2008-2009 гг. будет соблюдаться более строгая бюджетная дисциплина. Все подразделения Организации должны будут придерживаться установленных для них максимальных размеров бюджета. Поскольку считается, что в течение этого двухлетнего периода Организации необходимо приспособиться к новым требованиям, запросы в отношении пересмотра максимальных размеров бюджета направляются на утверждение Генерального директора, с тем чтобы при всяком подобном пересмотре принималась во внимание ситуация во всей Организации в целом. Кроме того, финансирование будет утверждаться лишь на те мероприятия, которые были включены в планы работы, основанные на Программном бюджете 2008-2009 гг. и Среднесрочном стратегическом плане на 2008-2013 гг., которые были одобрены на Шестидесятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения. Для того чтобы иметь возможность реагировать на вспышки заболеваний и чрезвычайные ситуации, была установлена процедура исключений для подобных неотложных случаев.

12. Начато планирование проекта программного бюджета на 2010-2011 гг., формат которого будет похож на формат Программного бюджета на 2008-2009 гг., чтобы сохранялась преемственность и сопоставимость между двухлетними периодами. Особое внимание уделяется совершенствованию качества и измеримости показателей, чтобы они могли образовать прочную основу для мониторинга и оценки. Проект программного бюджета на 2010-2011 гг. будет обсуждаться на региональных комитетах в сентябре и октябре нынешнего года, а затем будет рассмотрен Комитетом по программным, бюджетным и административным вопросам и в ходе сессии Исполнительного комитета в январе 2009 г.; затем он будет представлен на рассмотрение Шестидесяти второй сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения в мае 2009 года.

13. Вклад со стороны партнерств в Проект программного бюджета на 2010-2011 гг. тщательно изучается на предмет выявления тех партнерств, которые следует включить в программный бюджет. В силу этого Проект программного бюджета на 2010-2011 гг. будет более ясным и транспарентным.

14. Стремясь обеспечить полное финансирование Программного бюджета, Секретариат проводит работу в направлении получения средств из более многоцелевых и

предсказуемых источников. В этом отношении создание Специального фонда ВОЗ для основных и добровольных взносов, образуемого из добровольных взносов, которые являются либо полностью многоцелевыми, либо ассигнуются лишь на высоком уровне, имеет важное значение. Общеорганизационная консультативная группа по финансовым ресурсам будет заниматься вопросами управления этими основными добровольными ресурсами.

### **Финансирование**

15. Как подчеркнуто в последнем документе по реформам управления, который был представлен Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам в январе 2008 г.<sup>1</sup> ВОЗ продолжает испытывать трудности в отношении финансирования функций корпоративного управления и административной поддержки (например, руководящие органы, планирование, финансирование, кадровые ресурсы, информационные технологии и инфраструктура) по стратегическим целям 12 и 13. Возникновению подобного положения способствовали ряд факторов, в том числе:

- значительные перемены в системе финансирования ВОЗ в целом, когда добровольные взносы, становятся основным источником финансирования Организации<sup>2</sup>
- неадекватный средний показатель расходов на поддержку программ<sup>3</sup>
- обменный курс<sup>4</sup>
- растущие потребности функции корпоративной поддержки (что, например, приводит к более высоким расходам на безопасность), капитальные расходы и увеличение числа межправительственных совещаний и других совещаний руководящих органов.

16. Один из способов, при помощи которых Организация реагирует на трудности финансирования, состоит в более совершенном корпоративном планировании и гармонизации работы различных отделений. Для укрепления экономической эффективности устанавливается более строгая бюджетная дисциплина. Кроме того, большее внимание уделяется издержкам на осуществление добровольных программ, таким

---

<sup>1</sup> Документ ЕВРВАС7/2.

<sup>2</sup> Счета за двухлетний период 2006-2007 гг. показывают, что 79% Программного бюджета финансировалось на основе добровольных взносов. В течение двухлетнего периода 1998-1999 гг. соответствующий показатель составлял примерно 50%.

<sup>3</sup> В настоящее время менее 7%.

<sup>4</sup> Например, реальная стоимость обязательных взносов за двухлетний период 2008-2009 гг. была на 250 млн. долл. США меньше, чем в течение финансового периода 2002-2003 гг. вследствие падения стоимости доллара США.

образом, чтобы все издержки, непосредственно связанные с осуществлением программы, относились на счет этих программ.

17. С переходом к Международным стандартам бухгалтерского учета в государственном секторе, который поддержала Ассамблея здравоохранения в своей резолюции WHA60.9, Секретариат представит руководящим органам в будущем году предлагаемые изменения к Финансовым правилам, которые вступят в силу с 1 января 2010 г. и которые предусматривают понятие единого интегрированного бюджета. В соответствии с предлагаемыми пересмотренными Финансовыми правилами, будут публиковаться ежегодные ревизованные счета, подготовленные в соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учета в государственном секторе с использованием метода учета по начислению, в то время как в настоящее время при составлении бюджета на двухгодичный период используется метод учета по оплате.

### **Укомплектование кадрами**

18. В 2007 г. в штаб-квартире на опытной основе был введен усовершенствованный порядок приема на работу и отбора кандидатов. На основе приобретенного опыта проводится оценка результатов и полученные в итоге усовершенствования встраиваются в регулярные процедуры. К произведенным переменам относятся привлечение постоянных комиссий для отбора кандидатов на несколько постов одновременно, при особом внимании генерическим объявлениям о вакансиях, которые представляют более одной позиции. Роль и ответственность различных участников этого процесса также была более ясным образом определена. Есть надежда, что эти меры также будут проводиться в других подразделениях Организации, с тем чтобы имел место более единообразный подход к найму на работу и отбору кандидатов.

19. Более стандартизованный и систематический подход также осуществляется в отношении выбора и назначения руководителей страновых бюро ВОЗ. Цель состоит в совершенствовании качества подбора, назначения и переназначения применительно к руководителям страновых бюро ВОЗ, а также в обеспечении того, чтобы подобранные руководители обладали компетентностью, необходимой для осуществления своих функций и улучшали эффективность работы ВОЗ в стране. Ключевую роль в новом подходе играет создание глобального реестра кандидатов на уровне руководителей страновых бюро ВОЗ, а также механизмы тщательного изучения и оценки кандидатов. Предполагается, что глобальный реестр будет задействован в 2009 году.

### **Эффективность и отчетность**

20. Линия ответственности за достижение результатов проходит от Генерального директора к региональным директорам, помощникам Генерального директора и руководителям в Секретариате. С переходом к глобальной системе управления ответственность, полномочия и подотчетность будут тесно взаимосвязаны, с тем чтобы руководители располагали полномочиями в отношении финансовых и кадровых ресурсов, необходимых для выполнения работы, за которую они отвечают.

21. Управление эффективностью работы сотрудников имеет важное значение: это позволяет Организации более эффективным образом достигать результатов, к которым она стремится. Организация уделяет все большее внимание необходимости улучшить управление эффективностью работы; к недавним инициативам относятся рекомендации в отношении того, каким образом добиться лучшей согласованности между организационными и индивидуальными целями; улучшение контроля за процессом оценки эффективности на индивидуальном уровне; введение показателей эффективности в офисе, с тем чтобы можно было регулярно контролировать общую организационную эффективность; улучшение обучения и восстановление полной обратной связи для высшего руководства.

### **Оперативная поддержка**

22. ВОЗ сталкивается с серьезными проблемами финансирования своих капитальных затрат, а также расходов по охране труда и физической безопасности, главным образом, в связи с увеличением потребности в этом или в связи с тем, что ранее принимались решения отложить определенные проекты в силу недостатка финансирования. Однако крайне важное значение в деле смягчения рисков и гарантии охраны труда и физической безопасности сотрудников, а также эффективного осуществления программ является наличие адекватного финансирования ремонтных и эксплуатационно-технических работ и других мер обеспечения охраны труда и физической безопасности.

23. В области основных мер безопасности и капитальных расходов необходим ряд инвестиций. Генеральный план капитальных затрат, хотя и принят к сведению Ассамблеей здравоохранения в прошлом году, остается в значительной степени непрофинансированным, что затрудняет возможности Организации по осуществлению этого плана. Организация также сталкивается с серьезными трудностями в соблюдении минимальных оперативных стандартов безопасности Организации Объединенных Наций применительно к своим бюро и транспортным средствам. В настоящее время в отдельном обзоре проводится оценка общих потребностей, связанных с этим расходов и вытекающих из этого последствий недостатка адекватного финансирования для Организации.

### **ДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ**

24. Комитету предлагается принять доклад к сведению.

= = =