



Процессы реформы ВОЗ, включая программу преобразований, и осуществление реформы системы развития Организации Объединенных Наций

Программа преобразований ВОЗ

Доклад Генерального директора

1. В январе 2019 г. Исполнительный комитет на своей 144-й сессии принял к сведению предыдущую версию этого доклада¹. Документ был доработан в свете замечаний, сделанных членами Исполкома, и, в частности, в него были включены сведения о подготовленной Секретариатом новой модели работы Секретариата (см. пункты 21–30). Был обновлен раздел, посвященный текущей ситуации и дальнейшим шагам (пункты 34 и 35). Информация, касающаяся участия ВОЗ в реформе системы развития Организации Объединенных Наций и хода ее осуществления представлены на рассмотрение Ассамблеи здравоохранения в отдельном документе².

ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

2. Принятие Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. с соответствующими Целями, а также решений касательно реформы системы развития Организации Объединенных Наций (реформа Организации Объединенных Наций) служит импульсом для глубоких изменений применительно ко всем заинтересованным сторонам, включая все организации системы Организации Объединенных Наций, и предполагает значительные последствия и возможности для всех специализированных учреждений, программ и фондов Организации Объединенных Наций, включая ВОЗ. Реформа Организации Объединенных Наций несет в себе возможности и преимущества для ВОЗ и связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития. Приверженность согласованности и единству действий во всей системе Организации Объединенных Наций уже сейчас проявляется в возглавляемом ВОЗ процессе, в результате которого вместе с партнерами был оперативно разработан глобальный план действий по ускорению хода достижения связанных со здоровьем Целей в области

¹ См. документ EВ144/31 и протоколы заседаний Исполнительного комитета на его 144-й сессии, второе заседание, раздел 4, и четырнадцатое заседание, раздел 1.

² Документ А72/49.

устойчивого развития¹. На страновом уровне координаторы-резиденты, чья роль будет пересмотрена и укреплена, могут помочь ВОЗ унифицировать комплексное многосекторальное и общесистемное предоставление рекомендаций по вопросам политики и действия, необходимые для получения многих результатов в области здравоохранения. Более тесная интеграция операционных активов Организации Объединенных Наций может послужить значительной поддержкой для работы ВОЗ в условиях чрезвычайных ситуаций, как это произошло при осуществлении ответных мер на вспышки болезни, вызванной вирусом Эбола, в Демократической Республике Конго в 2018–2019 годах.

3. Существует настоятельная потребность в сильном лидерстве и решительных действиях для достижения Цели в области устойчивого развития 3 (Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте) и других ЦУР, связанных со здоровьем. По прошествии почти 70 лет после основания ВОЗ более половины мирового населения все еще не имеет доступа к услугам здравоохранения, и многие из тех, кто имеет такой доступ, сталкиваются со значительными, а порой и катастрофическими финансовыми трудностями в связи с обращением за медицинской помощью. В нестабильных, затронутых кризисом и уязвимых государствах миллионы людей находятся в тяжелейших обстоятельствах из-за отсутствия доступа к самым элементарным услугам здравоохранения. На международном уровне повышается риск возникновения новых патогенов и их быстрого распространения. Бремя неинфекционных заболеваний продолжает расти и в настоящее время стало ведущей причиной смерти и инвалидности во всем мире. Существует исключительно острая необходимость в том, чтобы ВОЗ усилила целенаправленность своей нормативной и технической работы и повысила влияние этой работы на укрепление здоровья на уровне стран для оказания поддержки государствам-членам.

ЦЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

4. Чтобы выполнить свои задачи и достичь связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития, ВОЗ должна стать организацией, соответствующей своему предназначению в XXI веке, бесперебойно вести работу, охватывающую все программы, основные бюро и все три уровня Организации, в контексте реформирования системы Организации Объединенных Наций, добиваясь ощутимого улучшения здоровья населения стран. ВОЗ должна обеспечивать высокий технический уровень, способствующий укреплению здоровья населения, с тем чтобы помочь всем людям жить здоровой и продуктивной жизнью, вне зависимости от того, кем они являются и где живут. Мир нуждается в том, чтобы ВОЗ действовала оперативно, проявляла гибкость, мобильность и новаторский подход, неуклонно осуществляла мониторинг и добивалась результатов в быстро меняющихся глобальных условиях.

5. Процесс преобразований ВОЗ направлен на переориентацию, изменение конфигурации и расширение возможностей Организации в более широком контексте

¹ Towards a global action plan for healthy lives and well-being for all - uniting to accelerate progress towards the health-related SDGs. Geneva: World Health Organization; 2018 (http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_I.pdf, по состоянию на 25 марта 2019 г.).

реформы Организации Объединенных Наций, с тем чтобы ее нормативная и техническая работа отличалась еще более высоким качеством, была в большей мере сосредоточена на потребностях, запросах и ожидаемых действиях государств-членов и приводила к непосредственным результатам на уровне стран. Для этого Секретариат предпринимает следующие действия:

- выстраивает стратегию, разъясняющую и отдающую приоритет роли, которую ВОЗ играет в достижении Целей в области устойчивого развития, связанных со здоровьем, четко определяющую цели и задачи Организации и направляющую работу всех сотрудников;
- реструктурирует и начинает гармонизацию в основных бюро процессов, лежащих в основе важнейших технических, административных функций и функций по внешним связям ВОЗ на основе передового опыта и в поддержку стратегии Организации;
- обеспечивает согласованность операционной модели ВОЗ на всех трех уровнях Организации для оказания воздействия на уровне стран и внедряет оперативные методы управления, которые способствуют повышению качества и более гибкому подходу к работе;
- начинает принимать меры по формированию организационной культуры и условий, способствующих эффективному внутреннему и внешнему взаимодействию, обеспечивающих согласованность работы со стратегическими приоритетами, способствующих максимальной реализации потенциала сотрудников ВОЗ для выполнения миссии Организации и дальнейшему привлечению и сохранению в штате наиболее талантливых кадров; и
- применяет новый подход к коммуникации и мобилизации ресурсов, а также стимулирует партнерское взаимодействие, с тем чтобы ВОЗ имела более широкие возможности для воздействия на глобальные решения в области здравоохранения и привлечения надлежащего и стабильного финансирования.

В долгосрочной перспективе ВОЗ стремится перейти от циклического реформирования к устойчивой программе непрерывных улучшений.

ПОДХОД К ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

6. В основе программы преобразований ВОЗ лежит опыт, накопленный ВОЗ при осуществлении реформ и изменений за последние 15 лет, особенно в ходе работы, проводимой на глобальном и региональном уровнях с 2009 года. Хотя нынешние преобразования носят более широкий и всеобъемлющий характер, основные принципы, сформулированные в ходе предыдущих реформ, сохраняют свою актуальность и, в частности, указывают на необходимость обеспечить следующее: активное коллективное формирование руководителями усилий в области преобразований и руководство этими усилиями; ясность в отношении цели изменений; признание важной роли менталитета, поведения и вовлеченности сотрудников на всех этапах процесса преобразований; опору на весь объем работы, связанный с предшествующими и

нынешними усилиями по реформированию и преобразованиям, включая программу реформ Организации Объединенных Наций, и включение результатов этой работы в процесс преобразований; тесное сотрудничество на комплексной основе между штаб-квартирой, региональными и страновыми бюро по всем аспектам преобразований; принятие обязательств по устойчивым, долгосрочным усилиям; и применение целостного подхода, в полной мере охватывающего все аспекты программы преобразований.

7. Структура программы преобразований формировалась также с учетом предложений по поводу организационных изменений в ВОЗ, полученных в ответ на публичное обращение Генерального директора ко всем сотрудникам вскоре после его вступления в должность. В период с июля по октябрь 2017 г. была сформирована Рабочая группа по инициативам в области преобразований, которая, обобщив и ранжировав по важности сотни полученных предложений, предложила дальнейшие шаги по их реализации. В ноябре в рамках дальнейшего уточнения программы преобразований был проведен структурированный, подробный опрос всех сотрудников. Опрос был посвящен изучению условий работы и тому, в какой степени 37 соответствующих методов управления представлены во всех основных бюро. Посредством оценки девяти основных ожидаемых результатов деятельности в опросе рассматривались три главных аспекта, а именно: согласованность повседневной деятельности сотрудников с общей концепцией, стратегией, культурой и набором ценностей; степень, в которой их имеющиеся навыки и принятые в настоящее время в Секретариате процессы способствуют качественному выполнению сотрудниками их функций; а также степень понимания изменяющейся ситуации, способность Организации реагировать на нее и адаптироваться к ней. Были получены ответы от более чем 5600 сотрудников (61% от общего числа сотрудников). В них указывались сильные стороны, которые можно сохранить и взять за основу, и приоритетные направления, требующие изменения культуры в рамках общего процесса преобразований.

8. Накопленный опыт и полученные выводы были положены в основу нового всеобъемлющего подхода. Во-первых, была разработана новая стратегия, направленная на согласование работы всей Организации с задачами в рамках связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития. Во-вторых, были рассмотрены 13 основных технических, рабочих и имеющих отношение к внешним связям процессов ВОЗ и была определена приоритетность их реструктуризации, начиная с процесса составления программного бюджета, с тем чтобы Организация могла повысить эффективность своей работы (см. пункты 15–20). В-третьих, общая операционная модель, которая в свое время составлялась под Двенадцатую общую программу работы на 2014–2019 гг., была проанализирована и глубоким образом реорганизована для обеспечения согласованности действий на всех трех уровнях Организации в интересах эффективного осуществления новой стратегии и последовательного применения основных процессов. В-четвертых, на основе оценки базовой культуры ВОЗ на предмет возможностей и благоприятных условий для выполнения сотрудниками их работы были определены действия на общеорганизационном уровне, на уровне основных бюро и групп, направленные на изменение менталитета и поведения всех сотрудников, включая высшее руководство, с тем чтобы обеспечить успешное функционирование новой операционной модели. Процесс преобразований включает в себя идущее в настоящий

момент переосмысление подхода ВОЗ к внешнему сотрудничеству в целях эффективного ведения коммуникации, финансирования и осуществления новой стратегии.

9. Группа по глобальной политике, в состав которой входят Генеральный директор, заместитель Генерального директора, региональные директора и Руководитель Кабинета, возглавляет преобразовательные усилия, определяя направление работы и рассматривая варианты действий. Она стремится проводить свои совещания ежемесячно либо в очном формате, либо в формате видеоконференции. Принципиально важно, что в работе по преобразованию задействованы все три уровня Организации с участием представителей страновых бюро и всех семи основных бюро. Сотрудники, представители стран и основных бюро внесли реальный вклад в реорганизацию и в выработку многих новых решений, используя для этого самые разнообразные каналы и форумы. Рабочие группы директоров департаментов всех семи основных бюро также внесли свой вклад и порекомендовали варианты для рассмотрения Группой по глобальной политике. Другие рабочие группы, в состав которых входят представители всех трех уровней Организации и в которых центральная роль отводится Представителям ВОЗ, разработали предложения по каждой важнейшей области преобразований, опираясь на повторяющиеся процессы. Возможность активно участвовать в этой работе имеется у всех сотрудников, в частности с помощью регулярно проводимых общеорганизационных семинаров и посредством сети, включающей в себя более 300 «сторонников преобразований». Все сотрудники ежемесячно получают обновленную информацию от Генерального директора и имеют доступ к специально созданному сайту в Интранете, где содержится вся значимая информация.

10. В ноябре 2017 г., в самом начале своей работы по вопросам преобразований Группа по глобальной политике рассмотрела целый ряд предложений представителей ВОЗ в странах по поводу мер, которые можно было бы предпринять для содействия страновой работе. Затем из всех рассмотренных предложений Группа по глобальной политике отобрала 13 «быстрых шагов», которые можно было осуществить в течение полугода, а также 14 «шагов», рассчитанных на средне- и долгосрочную перспективу. «Быстрые шаги» были увязаны со многими мерами, которые уже были определены Рабочей группой по инициативам в области преобразований, и включали в себя гармонизацию между основными бюро практики делегирования полномочий на уровне стран, создание в приоритетном порядке новых штатных единиц на уровне стран в рамках Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения, стандартизацию описаний должностей для содействия мобильности, укрепление коммуникации и экспертного потенциала в области мобилизации ресурсов на страновом уровне, а также введение стандартных уровней должностей для представителей ВОЗ в странах. К концу 2018 г. было завершено осуществление 12 «быстрых шагов» и семи среднесрочных мер, а остальные шаги были в процессе выполнения. Эти ориентированные на потребности стран «быстрые шаги» дополнили собой ряд краткосрочных общеорганизационных мер, таких как преобразование глобальной программы стажировок и усиление акцента на повышении разнообразия и обеспечении гендерного паритета при укомплектовании штатов, начатое с назначения Генеральным директором наиболее разнообразного по составу и гендерно сбалансированного высшего руководства в истории Организации.

11. Созданная в штаб-квартире небольшая группа по преобразованиям, имеющая координаторов во всех основных бюро, оказывает содействие Группе по глобальной политике в ее повседневной работе в области преобразований, опираясь на поддержку внешних консультантов в таких областях, как управление изменениями, реорганизация процессов и анализ операционной модели. Генеральный директор проводит еженедельные совещания с группой для оценки хода прогресса, уточнения приоритетов и предоставления рекомендаций и руководящих указаний. Поддерживаются постоянные контакты с Секретариатом Организации Объединенных Наций и переходной группой по переориентации системы развития Организации Объединенных Наций.

12. В конце 2018 г. состоялось первое совещание Группы по глобальному управлению (Найроби, 10–12 декабря 2018 г.), в котором приняли участие все члены высшего руководства Секретариата, включая заместителя Генерального директора, помощников Генерального директора, директоров департаментов по управлению программной деятельностью, директоров департаментов по административным и финансовым вопросам, страновых представителей ВОЗ, директоров отделов региональных бюро и директоров различных департаментов штаб-квартиры. Высшее руководство согласовало ход дальнейшей работы над новой хартией ценностей ВОЗ и новой операционной моделью ВОЗ для выполнения Тринадцатой общей программы работы на 2019–2023 гг., перечень дальнейших действий по расширению совместной деятельности и подотчетности на всех трех уровнях Организации в интересах максимальной результативности на уровне стран, новые рабочие процессы, использование гибких механизмов для расширения сотрудничества и повышение скорости реагирования, и в режиме интерактивного совещания обсудило с заместителем Генерального секретаря Организации Объединенных Наций и сотрудниками ее канцелярии пути обеспечения всесторонней согласованности действий ВОЗ с процессом реформы Организации Объединенных Наций и ее участия в этом процессе.

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ВОЗ

13. Первым шагом на пути к преобразованиям стал широкий консультативный процесс, направленный на подготовку Тринадцатой общей программы работы на 2019–2023 гг., которую семьдесят первая сессия Всемирной ассамблеи здравоохранения утвердила в мае 2018 года¹. В этой Общей программе работы изложены концепция и миссия ВОЗ, три стратегических приоритета и связанные с ними цели «трех миллиардов», а также ряд стратегических изменений, ориентирующих Организацию на оказание воздействия на уровне стран в большей степени, чем на достижение результатов каждым отдельным подразделением. Она прочно опирается на Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. и согласуется с принципами и целью реформы Организации Объединенных Наций, включая укрепление национальной ответственности, подготовку ответных мер, соответствующих конкретным условиям в странах, и обеспечение эффективного достижения результатов на местах. В сентябре

¹ Резолюция WHA71.1 (2018 г.).

2018 г.¹ было представлено первое в истории ВОЗ обоснование инвестиций, подготовленное в полном соответствии с положениями Тринадцатой общей программой работы.

14. Ясность этой новой стратегии позволяет Организации и ее сотрудникам согласовать всю свою работу с достижением связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития и укреплением здоровья населения на уровне стран. Для этого в течение первой недели февраля 2019 г. в масштабах всей Организации проводилась кампания, посвященная целям, в рамках которой всем членам персонала было предложено увязать по меньшей мере две личных профессиональных цели на 2019 г. с конкретными ожидаемыми результатами, предусмотренными в новом механизме результатов, который был подготовлен для Тринадцатой общей программы работы.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ ВОЗ

15. С тем чтобы способствовать масштабным стратегическим изменениям, которых требует Тринадцатая общая программа работы, общеорганизационные процессы ВОЗ были проанализированы, распределены по степени приоритетности их оптимизации или, при необходимости, значительной реорганизации. Были определены три категории процессов:

- технические процессы – процессы, имеющие отношение к тому, каким образом ВОЗ осуществляет свои предусмотренные Уставом технические функции, в том числе в области разработки норм и стандартов, технического сотрудничества, исследований, инноваций и данных²;
- внешние процессы – процессы, имеющие отношение к тому, каким образом Секретариат взаимодействует с государствами-членами и партнерами, и охватывающие следующие функции: руководство, лидерство, мобилизация ресурсов и коммуникация (внешняя и внутренняя); и
- рабочие и административные процессы – процессы, которые обеспечивают функционирование Организации и охватывают программный бюджет, наем сотрудников, управление эффективностью и цепочку поставок.

16. Как описано в пунктах 18–20 настоящего доклада, тринадцать процессов были распределены по степени приоритетности для оптимизации, стандартизации и унификации между основными бюро, включая шесть технических процессов, три процесса, имеющих отношение к внешним связям, и четыре рабочих процесса.

¹ WHO. A healthier humanity: the WHO investment case for 2019-2023. Geneva: World Health Organization; 2018 (<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>, по состоянию на 25 марта 2019 г.).

² Технические процессы, лежащие в основе предусмотренной Уставом роли ВОЗ в чрезвычайных ситуациях в области здравоохранения, были реорганизованы в ходе разработки Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения в 2016 году.

17. Реорганизация этих процессов проводилась в три этапа, в соответствии с одним и тем же шестишаговым подходом, который предполагает участие рабочих групп на разных уровнях кадровой структуры: (i) документирование текущих процессов и связанных с ними проблем, (ii) формирование концепции будущего процесса, (iii) сопоставление будущего процесса с передовым опытом как внутри Организации, так и за ее пределами, в государственном и частном секторах, (iv) разработка образцового реорганизованного процесса, (v) тестирование и усовершенствование предложенного процесса с помощью ответственных субъектов и конечных пользователей на всех уровнях ВОЗ, (vi) определение последствий (для оперативной модели, культуры, систем и инструментов ВОЗ) и разработка плана осуществления. Каждый реорганизованный процесс обсуждался и был подвергнут дальнейшей доработке с участием старшего руководства семи основных бюро (например, директоров по управлению программами или директоров по административным и финансовым вопросам) перед его передачей на рассмотрение Группой по глобальной политике.

18. Первый этап состоял в реорганизации процесса составления программного бюджета. Этот процесс был применен к двухгодичному периоду 2020–2021 гг.; было завершено распределение стран по степени приоритетности, и почти завершена работа по подготовке планов страновой поддержки и составлению перечня приоритетных глобальных общественных благ.

19. Второй этап заключался в реорганизации рабочих процессов ВОЗ в области технического сотрудничества, норм и стандартов, управления, сбора и анализа данных, мобилизации ресурсов, коммуникации, найма сотрудников, цепочки поставок и управления эффективностью, находится на стадии консультаций и подробной разработки. Среди прочих изменений, эти элементы реорганизации направлены на укрепление лидерской роли региональных и страновых бюро в области технического сотрудничества, повышение оперативности и качества нормативных документов, а также на значительное сокращение времени, уходящего на найм и оформление сотрудников по срочным контрактам.

20. Третий этап заключался в разработке процессов в области инноваций и деятельности, связанной со стратегическим политическим диалогом в рамках Тринадцатой общей программы работы, а также реорганизацию процессов в области исследований и внутренней коммуникации в ВОЗ. Эта работа предполагает значительный прогресс в оказании поддержки достижению связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития, в частности систематическое и стратегическое использование политического капитала ВОЗ в целях формирования благоприятной политической среды в странах, укрепление роли ВОЗ в выявлении и расширении применения инноваций в области здравоохранения, а также определение приоритетов и содействие выполнению общей программы исследований.

СОГЛАСОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ВОЗ

21. Операционная модель представляет собой сочетание ролей, навыков, структур и процессов, которые позволяют организации осуществлять ее стратегию. Операционная модель ВОЗ последнего времени была подчинена задаче выполнения Двенадцатой, а не

Тринадцатой общей программы работы и опиралась на шесть кластеров и более чем 30 программных областей. Кроме того, прошлая операционная модель ставила под угрозу способность Организации выполнять ее ключевые функции на систематической основе. Помимо этого, указанная модель не была унифицирована во всех семи основных бюро и на всех трех уровнях Организации, что препятствовало бесперебойному функционированию, направленному на достижение реального воздействия на уровне стран, и приводило к возникновению слишком большого числа линий взаимодействия и контактных лиц, особенно в штаб-квартире, с которым не могли эффективно справляться региональные и страновые бюро. Результатом этого было дублирование усилий, отсутствие эффективности, упущенные возможности, а иногда и слабое оперативное реагирование.

22. Поэтому одновременно с подготовкой Тринадцатой общей программы работы и реорганизацией основных процессов ВОЗ проводились интенсивные общеорганизационные консультации и широкая аналитическая работа, направленная на создание информационной основы для принятия решений о том, как наилучшим образом адаптировать структуру ВОЗ в интересах осуществления Тринадцатой общей программы работы и оказания более ощутимого воздействия на уровне стран. Были сформулированы четыре принципа, на основе которых должна была разрабатываться новая общеорганизационная операционная модель:

- работу ВОЗ должны определять стратегические приоритеты Тринадцатой общей программы работы и три ее миллиардные цели, т.к. успех ВОЗ будет оцениваться исходя из того, в какой степени были достигнуты эти цели;
- Организация должна быть в состоянии осуществлять свои технические, внешние, а также организационные и административные процессы на систематической основе, с обеспечением наивысшего качества;
- согласование операционной модели во всех семи основных бюро и на всех трех уровнях ВОЗ является важнейшим условием для бесперебойного осуществления стратегических приоритетов; и
- необходим новый, более динамичный порядок работы, который позволит повысить эффективность и действенность всей Организации на каждом из трех ее уровней, с тем чтобы она могла более оперативно реагировать на потребности и запросы государств-членов.

23. Учитывая нацеленность Тринадцатой общей программы работы на воздействие на уровне стран, с ноября 2017 г. по март 2018 г. внимание первоначально уделялось обеспечению предсказуемого и устойчивого присутствия ВОЗ в странах и созданию новой операционной модели на этом уровне. Обзор передовых методов, применяемых в регионах ВОЗ, в сочетании с выводами текущих функциональных обзоров страновых бюро ВОЗ позволил определить основные свойства новой модели: имеющие широкие возможности и получающие надлежащую поддержку Представители ВОЗ; нормативная и техническая функциональность в поддержку стратегических приоритетов; потенциал для выполнения основных административных и технических функций (например, сбор

данных и управление ими), а также функций, касающихся внешних связей (например, коммуникация и партнерства); и более тесные и широкие связи с государствами-членами. В рамках новой модели минимальный потенциал ВОЗ в той или иной конкретной стране будет определяться с учетом контекста, разрабатываться и получать отражение в программном бюджете и в идеальном случае в функциональном обзоре, а также согласовываться с более широким присутствием в стране Организации Объединенных Наций¹. Для удовлетворения потребностей и запросов стран могут быть добавлены гибкие позиции, как минимум частично поддерживаемые за счет мобилизации ресурсов внутри страны. Возросшие потребности в связи с чрезвычайными ситуациями или новыми приоритетами будут удовлетворяться за счет увеличения потенциала на специальной основе.

24. С апреля по июнь 2018 г. операционная модель штаб-квартиры ВОЗ была проанализирована и оценена в контексте Тринадцатой общей программы работы и передового опыта перед проведением ряда широких консультаций по вопросу о вариантах на будущее, которые были доступны всем сотрудникам штаб-квартиры, включая старшее руководство. Консультативный процесс включал в себя обсуждение на уровне подразделений и департаментов в штаб-квартире, вклад региональных и страновых бюро, а также двухдневные семинары с заместителем Генерального директора, помощниками Генерального директора, директорами и старшими представителями других основных бюро. Основным результатом стало достигнутое согласие в отношении четырех основных принципов новой операционной модели (см. пункт 22) и, с учетом потенциальных последствий для новой операционной модели, ускоренная программа работы по стандартизации основных процессов на всех трех уровнях.

25. В сентябре 2018 г. Генеральный директор, заместители Генерального директора и региональные директора, проведя обзор проделанной на тот момент работы, согласились с тем, что согласование новой операционной модели в основных бюро и на всех трех уровнях ВОЗ может в значительной степени повысить способность Организации к бесперебойной работе для оказания более существенного воздействия на здравоохранение на уровне стран. Далее были подготовлены варианты для установления четких, охватывающих три уровня связей по каждому стратегическому приоритету для упрощения участия и согласования деятельности и ресурсов и содействия такому участию и согласованию. Аналогичным образом были сформулированы подходы, увязывающие технические, внешние и административные процессы всех основных бюро и трех уровней Организации, с тем чтобы обеспечить общеорганизационную согласованность и предсказуемость этих функций. Решения относительно окончательной операционной модели принимались на основе итогов первого глобального совещания руководства ВОЗ, которое состоялось в декабре 2018 г., совещаний Группы по глобальной политике в январе 2019 г. и обсуждений на 144-й сессии Исполнительного комитета.

¹ Документ A72/INF.4.

26. Шестого марта 2019 г. Генеральный директор и директора региональных бюро представили новую операционную модель ВОЗ, в рамках которой обеспечивается полная согласованность действий всех трех уровней Организации в интересах достижения Целей в области устойчивого развития, связанных со здоровьем, более эффективного участия в системе развития Организации Объединенных Наций, а также повышения единообразия и согласованности технических, административных процессов и процессов, касающихся внешних связей ВОЗ. В рамках новой операционной модели были более ясно определены функции страновых бюро, региональных бюро и штаб-квартиры, что позволит устранить дублирование усилий и факторы неэффективности в областях частичного совпадения функций и деятельности. В функции страновых бюро войдет руководство процессом взаимодействия ВОЗ с правительствами стран, исходя из потребностей и приоритетов стран, в интересах применения результатов нормативной деятельности ВОЗ при выработке мер национальной политики, а также ведение работы со страновыми группами Организации Объединенных Наций и партнерами для достижения общих целей, что будет способствовать повышению результативности нормативной деятельности ВОЗ. Региональные бюро будут обеспечивать руководство деятельностью ВОЗ в области технического сотрудничества, с тем чтобы нормативная работа Организации определялась потребностями стран и позволяла достигать реального воздействия в странах; региональные бюро будут выступать в качестве основных источников технической поддержки и предоставлять странам профильных экспертов по конкретным вопросам. Штаб-квартира в своей работе сосредоточится на создании глобальных общественных благ в сфере здравоохранения, в которых нуждаются государства-члены, в частности, в области норм и стандартов, научных исследований, информационных продуктов и инструментов для их применения. При необходимости штаб-квартира будет также предоставлять специализированную техническую поддержку и резервный кадровый потенциал.

27. Новая операционная модель сделала необходимым внесение существенных изменений в структуру Секретариата и методы его работы в семи основных бюро и на трех уровнях Организации. Генеральный директор и директора региональных бюро объявили о введении единой упорядоченной структуры для всей Организации, которая придет на смену семи обособленным организациям, каждая из которых имела собственную структуру. Новая структура состоит из четырех крупных секторов, два из которых – сектора программной деятельности и чрезвычайных ситуаций – будут отвечать за выполнение технической работы ВОЗ, связанной с целями «трех миллиардов», предусмотренными в Тринадцатой общей программе работы. Другие два сектора будут отвечать за организационную работу и внешние связи. Эти четыре сектора будут работать при поддержке размещенных в штаб-квартире управлений по научной работе и данным и пронизывать все три уровня Организации, что позволит обеспечить их более гладкую и более согласованную работу.

28. На уровне штаб-квартиры сектор **программной деятельности** будет работать под руководством заместителя Генерального директора и отвечать за цель «трех миллиардов», касающиеся всеобщего охвата услугами здравоохранения и повышения показателей здоровья населения. Он будет состоять из четырех управлений: (1) управление всеобщего охвата услугами здравоохранения на всех этапах жизни; (2) управление по инфекционным и неинфекционным заболеваниям; (3) управление по

вопросам повышения показателей здоровья населения; (4) управление по борьбе с устойчивостью к противомикробным препаратам. Сектор **чрезвычайных ситуаций** будет работать под руководством Исполнительного директора и отвечать за одну из целей «трех миллиардов», касающуюся поддержания безопасности в мире. Этот сектор будет состоять из двух управлений: управления по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям, включая осуществление Международных медико-санитарных правил (2005 г.), и управления реагирования на чрезвычайные ситуации. Отдельное управление будет отвечать за оказание услуг по преквалификации. Четыре общеорганизационных управления будут отвечать за оказание административной поддержки и создание условий для работы в чрезвычайных ситуациях: управление Главного научного сотрудника будет заниматься вопросами обеспечения качества при разработке норм и стандартов и осуществлять руководство деятельностью ВОЗ в области научных исследований, знаний, реализации стратегии в области цифровых технологий и инноваций; управление по сбору и анализу данных и информационному обеспечению будет осуществлять руководство работой с данными, развивать аналитическую деятельность, заниматься мониторингом и информационным обеспечением работы по достижению целей «трех миллиардов». Два других управления – управление внешних связей и руководящих органов и управление административно-финансового обеспечения – будут укреплять деятельность по мобилизации ресурсов, ведению коммуникации и решению управленческих задач¹. Признавая важное значение всестороннего участия в реформе системы развития Организации Объединенных Наций будет усилен кадровый потенциал отделения ВОЗ в Нью-Йорке, руководить которым будет один из членов высшего руководства Организации.

29. В дополнение к определению структурных аспектов новой операционной модели ВОЗ была выполнена разработка и внедрение новых методов работы, опирающихся на передовую практику внутри и за пределами Организации, в целях повышения эффективности, действенности и оперативности реагирования. Эта работа откроет перед сотрудниками новые возможности для взаимодействия между бюро и уровнями, а также в рамках каждого бюро и уровня, в целях осуществления программ и проектов и получения конкретных результатов силами групп, ответственных за практическую работу на трех уровнях, сквозных групп и групп с гибким составом, ответственных за конкретные продукты. Методы работы будут зависеть от интенсивности использования гибких способов управления для того, чтобы уравновесить последовательную, стабильную и предсказуемую работу, составляющую основу деятельности Организации, эффективными, ограниченными по срокам групповыми подходами, направленными на достижение конкретных результатов.

30. В конечном итоге успех преобразований структуры Секретариата и методов его работы будет зависеть от сотрудников Организации и от того, какой объем ресурсов будет выделять Организация в целях привлечения лучших кадров, создания у них надлежащей мотивации и стимулов, и их удержания в своих рядах. Поэтому

¹ Эти два управления также относятся к двум секторам – сектору внешних связей и руководящих органов и сектору административно-финансового обеспечения, – пронизывающим все три уровня Организации.

Генеральный директор и директора региональных бюро намерены превратить ВОЗ в организацию, где люди могли бы строить свою карьеру, где им предлагаются привлекательные возможности и где работают динамичные и разнообразные кадры. В настоящее время ведется разработка комплекса мер по достижению этих целей. Эти меры будут включать в себя создание новых карьерных возможностей для научных сотрудников и других категорий персонала; введение стандартной системы профессионального развития для руководителей (см. пункт 31); создание Академии ВОЗ, которая будет базироваться в Лионе (Франция) и располагать отделениями в регионах ВОЗ и которая станет крупнейшей инициативой, направленной на расширение возможностей профессионального развития сотрудников ВОЗ и, в конечном итоге, на радикальное преобразование обучения в сфере здравоохранения во всем мире; создание для национальных сотрудников категории специалистов возможностей участвовать в конкурсах на должности специалистов, набираемых на международной основе; полная реорганизация глобальной программы стажировок ВОЗ. Параллельно с этим Организация в настоящее время проводит тестирование новой процедуры найма персонала, призванной сократить с более пяти месяцев до 80 дней среднюю продолжительность процедуры найма и оформления новых сотрудников по срочным контрактам. В основу осуществления этой новой политики будут положены конкретные шаги по повышению разнообразия кадрового состава, что является важнейшим условием достижения целей Организации. К концу 2019 г. будет подготовлена стратегия по обеспечению разнообразия и инклюзивности кадрового состава с конкретными целевыми показателями. Мобильность персонала станет одним из ключевых критериев для продвижения по службе. Политика географической мобильности кадров ВОЗ будет обновлена к середине 2019 г., и уже в этом году начнется ее применение.

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕЛЯХ БОЛЬШЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА, ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОЗДЕЙСТВИЯ

31. Опрос сотрудников Секретариата (см. пункт 7) позволил установить, в чем заключаются основные изменения в менталитете и поведении, необходимые для осуществления преобразований, и позволил выделить основные ключевые темы для практической деятельности. Эти темы использовались в качестве основы при проведении широких консультаций во всей Организации, по итогам которых был определен ряд мер, которые следует принять для изменения организационной культуры. На общеорганизационном уровне Группа по глобальной политике выявила пять конкретных приоритетных действий: тщательный анализ процесса и методов внутренней коммуникации в целях обеспечения эффективной передачи информацией и непрерывного диалога между высшим руководством и остальными сотрудниками; определение и формализация ценностей ВОЗ; создание программы наставничества, направленной на содействие передаче знаний и карьерному росту; развитие и совершенствование навыков лидерства и руководства посредством обучения, институционализированной обратной связи «снизу-вверх» и между сотрудниками одного уровня; а также обеспечение ясности касательно путей карьерного роста и обучения наряду с возможностями и поддержкой для профессионального развития сотрудников. Работа по осуществлению всех этих действий уже ведется.

32. Одно из таких действий заключается в определении и согласовании общеорганизационных ценностей ВОЗ. Консультации со всеми основными бюро и соответствующими внутренними заинтересованными сторонами позволили выработать согласованное определение, согласно которому ценности ВОЗ представляют собой «глубокие убеждения, определяющие поведение сотрудников и отражающие своеобразие ВОЗ». В июле 2018 г. Генеральный директор инициировал широкий процесс вовлечения сотрудников, предложив всем членам персонала ответить на три вопроса, с тем чтобы выявить ценности, которые могут быть представлены на рассмотрение всей Организации в рамках процесса определения общеорганизационных ценностей. Полученные более 1000 ответов легли в основу трехдневной онлайн-сессии, посвященной ценностям, состоявшейся в ноябре 2018 г. и объединившей сотрудников на всех уровнях Организации в рамках единой платформы для обсуждения общеорганизационных ценностей. В обсуждении участвовали более 2700 сотрудников, включая руководителей всех основных бюро. Результаты этого глобального диалога были обобщены и легли в основу Хартии ценностей ВОЗ и плана по внедрению этих ценностей в повседневную работу Секретариата. Вторым важным действием стала возглавленная Региональным бюро для стран Африки инициатива по наращиванию потенциала в области лидерства и управления, направленная на совершенствование навыков более чем 200 старших руководителей с помощью комплексного подхода к обучению, которая была разработана совместно с одной из ведущих компаний в этой области и уже осуществляется в тестовом режиме перед ее более масштабным внедрением. Группа по глобальной политике решила опираться на эту инициативу для определения общего учебного плана для общеорганизационной программы по наращиванию потенциала в области лидерства и управления, которая станет одним из основных аспектов совершенствования управления эффективностью. В настоящее время создается глобальная рабочая группа, которой будет поручено продолжить эту работу.

33. В целях содействия работе, направленной на преобразования, и изменению организационной культуры во всей ВОЗ была создана сеть, включающая в себя более 300 «сторонников изменений», выдвинутых сотрудниками и руководителями в штаб-квартире и региональных и страновых бюро. Эти сторонники изменений оказывают помощь в информировании о важности преобразований, в определении и осуществлении изменений и обеспечении обратной связи между разными уровнями. Указанная сеть помогает обеспечивать последовательность преобразований и, что не менее важно, предоставляет обратную связь в отношении хода работы, а также формулирует идеи и указания, касающиеся изменений и улучшений. Кроме того, Генеральным директором и другими руководителями старшего звена из основных бюро была введена политика «открытых дверей», в соответствии с которой старшее руководство выделяет специальное время на выслушивание идей других сотрудников и подает пример в области изменения организационной культуры.

ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ И ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ

34. Решения о новом составе высшего руководства и новой организационной структуре в штаб-квартире вступили в силу 18 марта 2019 года. При участии директоров и сотрудников департаментов незамедлительно началась подготовка плана работы, направленного на приведение деятельности всех департаментов штаб-квартиры

в соответствии с новой операционной моделью ВОЗ. Первый шаг в этом направлении предполагает, в частности, приведение задач и основных функций каждого департамента в соответствии с Тринадцатой общей программой работы и новой операционной моделью, составление перечня функций в области коммуникации и мобилизации ресурсов (внешние связи) и административных функций (административно-финансовое обеспечение), подлежащих централизации, и выработка предложений по дальнейшей консолидации технических и вспомогательных областей деятельности различных департаментов. Последующие шаги, осуществление которых начнется с середины 2019 г., будут включать корректировку структуры и штатного расписания на уровне департаментов штаб-квартиры. Всеобъемлющий комплекс мероприятий по обеспечению полноценного и значимого участия персонала в этом процессе предполагает ведение информационно-разъяснительной работы, организацию консультаций и сотрудничество с персоналом с целью определения контуров деятельности новых департаментов при поддержке сети сторонников преобразований ВОЗ а также посредством периодических опросов персонала.

35. По мере рассмотрения изменений структуры и штатного расписания высшее руководство будет также формулировать и инициировать планы по внедрению в работу ВОЗ новых и усовершенствованных процедур, внедрению новых моделей предоставления основных услуг в таких областях, как коммуникация, планирование и управление кадровыми ресурсами, а также разработке и внедрению приоритетных инициатив в сфере преобразований, таких как создание Академии ВОЗ. Одновременно с этим региональные бюро уже начали выполнять анализ своей текущей организационной структуры и методов работы. На региональном уровне продолжается обсуждение вариантов приведения структур и методов работы региональных бюро в соответствие с новой операционной моделью ВОЗ. По просьбе Группы по глобальной политике Рабочая группа директоров по управлению программами разрабатывает варианты стандартного присутствия ВОЗ на страновом уровне в зависимости от местных условий и программных целей, с тем чтобы привести этот уровень Организации в соответствие с новой операционной моделью и тем самым способствовать ВОЗ действовать в условиях бесперебойного взаимодействия всех трех ее уровней.

36. Главная задача заключается в обеспечении полной функциональной готовности новой оперативной модели к двухгодичному периоду 2020–2021 гг., включая завершение до конца 2019 г. работы по внедрению новых моделей и процедур оказания услуг и всех основных инициатив в области преобразований. Также ожидается, что к этому времени появится возможность в более долгосрочной перспективе оценить потенциал, необходимый на каждом уровне ВОЗ в свете задач, связанных с Тринадцатой общей программой работы, Целями в области устойчивого развития, касающихся здоровья, и реформой Организации Объединенных Наций.

ДЕЙСТВИЯ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

37. Ассамблее здравоохранения предлагается принять настоящий доклад к сведению.

= = =