



## Реформы управления: доклад о ходе работы

1. В ходе последнего совещания Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам была высказана идея о том, что вопрос реформы управления должен быть постоянным пунктом повестки дня Комитета, в связи с чем Секретариату было поручено подготовить к четвертому совещанию Комитета обновленный доклад о реформах.

### **СИТУАЦИЯ: ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩИЕСЯ УСЛОВИЯ**

2. Как подчеркивается в проекте Одиннадцатой Общей программы работы на 2006-2015 гг., сегодняшние постоянные перемены - это норма жизни. Расширение масштабов передвижения людей и перемещения грузов по нашей планете приводит к тому, что сдержать распространение эпидемий становится все труднее и труднее. Примером этому могут служить вспышки таких болезней, как ТОРС в 2003 г., или нынешняя угроза пандемии птичьего гриппа. Для того чтобы Организация могла успешно реагировать на такие эпидемии или стихийные бедствия, как например, цунами в Южной Азии или недавнее землетрясение в Пакистане, и быть готовой к решению более масштабных проблем в области здравоохранения на глобальном уровне, она должна развиваться на гибкой основе и чутко реагировать на происходящие изменения.

3. Архитектура общественного здравоохранения, как на глобальном, так и на местном уровне, становится все более и более сложной. Выход на сцену новых участников, действующих, в частности, в рамках частно-государственных партнерств, приводит к изменению самой методики, с помощью которой страны решают проблемы в области общественного здравоохранения. Создаются такие новые партнерства, как сеть "Метрика здравоохранения" или Глобальное партнерство по укреплению здоровья матерей, новорожденных и детей, в которых ВОЗ играет ключевую роль. Порядок работы субъектов здравоохранения на глобальном и местном уровнях зависит и от согласования усилий организаций, занимающихся вопросами развития, что придает координации на всех уровнях еще большую важность и актуальность.

4. В течение последних пяти-10 лет инвестиции в здоровье из внутренних и международных источников развития существенно увеличились. Это в свою очередь привело и к увеличению запросов стран на техническую поддержку со стороны ВОЗ и оказало также соответствующее воздействие на отношения ВОЗ с основными партнерами и источниками помощи. Сейчас большая доля финансовых ресурсов поступает в форме

добровольных взносов от доноров, которые рассчитывают на повышение прозрачности и подотчетности и на достижение таких результатов, которые можно было бы измерить.

5. На формах и методах, с помощью которых можно и нужно управлять работой ВОЗ, сказываются также такие факторы, как прогресс в области информационных технологий, усиление зависимости от глобальных экономических циклов, новаторские способы управления и обострение конкуренции на рынке труда. В этом контексте объявленная недавно реформа Организации Объединенных Наций представляет собой в этом плане одну из возможностей, которую ВОЗ должна использовать. Способность Организации развиваться в условиях этих перемен приобретает исключительно важное значение.

### **ДИАГНОЗ: НАЛИЦО ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ, ОДНАКО НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ**

6. В последние годы в результате разработки более благоприятной политики в деле управления Организацией по некоторым направлениям работы достигнут существенный прогресс. Однако в рамках всей Организации необходимо еще больше укрепить рабочие процессы, позволяющие воплотить принятую политику в конкретные действия: реализация на практике управленческих и административных принципов и процедур носит неравномерный характер и может быть неэффективной по качеству.

7. Тем не менее концепция управления ВОЗ, ориентированного на конкретные результаты, была укреплена посредством разработки Одиннадцатой Общей программы работы и подготовки среднесрочного стратегического плана. Более широкое участие в этом процессе на всех уровнях Организации привело к совершенствованию системы оперативного планирования, повышению эффективности контроля и акцентированию внимания на достижение конкретных результатов. В результате регулярного контроля и отчетности с упором на повышение прозрачности улучшилась и работа по управлению финансовыми ресурсами. Вместе с тем для обеспечения более полного согласования ресурсов с потребностями программного бюджета и дальнейшего снижения транзакционных расходов необходимо более тесное взаимодействие с партнерами как внутри Организации, так и вне ее.

8. Достигнут определенный прогресс в деле реализации масштабных реформ в области кадровых ресурсов, включая рационализацию процедур найма и классификации, принятие общей модели компетенции для всех сотрудников, создание фонда развития кадровых ресурсов и введение в действие программы для всех руководителей старшего звена, посвященной формированию навыков лидерства. Необходимо больше сделать и для создания такой культуры, которая благоприятствовала бы обучению и позволяла повышать эффективность работы.

9. Системы, которая позволяла бы более эффективно использовать базу знаний Секретариата и обеспечивать своевременный доступ к информации в целях обоснования решений, принимаемых в сфере управления, пока еще реально нет. Работа по созданию глобальной системы управления, которая заложила бы для этого нужную основу, начала набирать темпы после отбора комплектующего программного обеспечения и машинного

оборудования, что позволит реализовать эту систему на практике в течение следующих двух лет.

10. В ответ на запросы стран постоянно активизируется работа по укреплению присутствия ВОЗ в странах и по переводу ресурсов ближе к тому месту, где фактически осуществляется работа. Хотя сейчас на региональном и страновом уровнях расходуется больше ресурсов, чем ранее, тем не менее этого пока недостаточно. Необходимо и впредь содействовать более тесному сотрудничеству между различными уровнями Организации путем совершенствования методов работы, в том числе совместного планирования. Передача большего объема полномочий предполагает необходимость введения в действие надлежащих механизмов подотчетности, обеспечивающих бóльшую прозрачность в вопросах использования ресурсов в Организации, что является одним из необходимых предварительных условий.

11. Основной урок, извлеченный на данный момент из всей этой работы, состоит в том, что для обеспечения эффективного воплощения стратегии и политики в повседневные практические дела и действия необходимо постоянно улучшать работу и что этот процесс улучшений нуждается в неустанной поддержке в течение длительного времени.

#### **ОТВЕТНЫЕ МЕРЫ: УКРЕПЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПУТЕМ ПРОВЕДЕНИЯ УСТОЙЧИВЫХ РЕФОРМ**

12. Задача в этой области будет заключаться в проведении реформы управления в условиях обеспечения компонента причастности и устойчивости на всех уровнях Организации. Для того чтобы эти изменения увенчались успехом, исключительно важно продолжать работу с сотрудниками по управленческим, административным и техническим вопросам и взаимодействие с государствами-членами на постоянной основе. Это позволит провести реформу таким образом, чтобы ее результаты соответствовали запросам и отвечали ожиданиям.

13. Реформу управления следует рассматривать в качестве своего рода комплекса взаимосвязанных мероприятий, которые являются общими для самых разных областей и функций и отражают изменения, которые произошли в течение прошлого года. Некоторые из этих мероприятий уже завершены, другие были объединены и еще одни - новые, которые соответствуют новым приоритетам и потребностям, - были включены.

14. **Управление, ориентированное на конкретные результаты: Организация, которая ставит в центр своей работы достижение конкретных результатов.** В настоящее время работа сосредоточена на подготовке и принятии среднесрочного стратегического плана ВОЗ (2008-2013 гг.) на основе Одиннадцатой Общей программы работы. В этой связи особое внимание уделяется принятию мер в ракурсе осуществляемых в настоящее время реформ системы Организации Объединенных Наций посредством укрепления сотрудничества и партнерских связей с другими организациями этой системы как на глобальном уровне, так и на уровне стран. Приведение в соответствие таких ключевых "стимулирующих" функций, как управление кадровыми и финансовыми ресурсами и информационной технологией, с потребностями Организации имеет также

исключительно важное значение и для повышения эффективности основных технических программ. Это означает бóльший упор в работе на планирование кадровых ресурсов и организацию служебной деятельности.

**15. Финансирование Организации: Организация, которая эффективно контролирует, мобилизует и приводит финансовые ресурсы в соответствие со своими потребностями.** Для укрепления потенциала и систем контроля и расширения способности по мобилизации ресурсов на более стратегической, устойчивой и согласованной основе в условиях сохранения подхода к децентрализации необходимо проделать бóльший объем работы. В этой связи будут укреплены внутренние механизмы, которые позволят обеспечить соответствие ресурсов наиболее насущным потребностям Организации. В целях снижения транзакционных расходов и обеспечения бóльшего соответствия потребностям программного бюджета необходимо кардинально перестроить нынешнюю систему управления мобилизацией ресурсов и систему соглашений, регламентирующих добровольные взносы.

**16. Кадровая работа Организации: Организация, укомплектованная заинтересованными и гибкими кадровыми ресурсами, навыки и квалификация которых постоянно повышаются.** В соответствии с глобальной программной укрепления функции лидерства и ее потенциального расширения, проводится работа по формированию культуры сотрудничества, обучения и повышения эффективности кадров. Одним из приоритетных вопросов является также реализация на практике концепции ротации и мобильности персонала. То же самое относится и к реформе системы контрактов в соответствии с более широкими реформами, которые проводятся в системе Организации Объединенных Наций.

**17. Оперативная поддержка: экономично работающая Организация, которая обеспечивает своевременные и качественные услуги в порядке содействия реализации программ.** Диапазон действий в этом направлении широк: от осуществления механизма управления информационными технологиями в условиях непрерывного поиска затратоэффективных способов услуг, включая изучение возможности передачи работ на внешний подряд и перевода соответствующих служб в другие места до разработки генерального плана капитальных инвестиций. В течение следующих двух лет будут продолжены усилия по разработке, созданию, проверке и развертыванию глобальной системы управления, которая позволит включить реформу управления в повседневную работу Секретариата ВОЗ.

**18. Контроль и подотчетность: прозрачно работающая Организация, которая несет всю ответственность за свою работу.** Использование новой концепции подотчетности в рамках всей Организации позволит укрепить связь между функциями полномочий, ответственности и подотчетности и повысить надежность работы Секретариата.

19. Изложенные выше реформы будут содействовать достижению долгосрочной цели укрепления управленческого потенциала Секретариата. В приведенной ниже таблице указаны ожидаемые улучшения и показатели успеха в более подробной разбивке.

**УКРЕПЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ЦЕЛЯХ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВОЗЛОЖЕННОГО НА НЕЕ МАНДАТА В ОБЛАСТИ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

	<b>Косвенные показатели успеха</b>
<b>Увеличение способности реагировать на запросы стран</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рабочие планы, которые отражают потребности, содержащиеся в стратегии сотрудничества со странами</li> <li>• Доля стран, в которых ВОЗ участвует в работе по реализации стратегии сокращения масштабов нищеты и применении общесекторальных концепций</li> <li>• Эффективное осуществление оперативных процедур в случае чрезвычайных ситуаций</li> <li>• Сокращение средней продолжительности времени с момента объявления вакансии до приглашения на работу с 9-10 до 6 месяцев</li> </ul>
<b>Расширение сотрудничества в рамках Организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля бюро ВОЗ, с оперативными планами которых можно ознакомиться на всех уровнях Организации</li> <li>• Работа по достижению целей, общих для всей Организации</li> <li>• Создание эффективных механизмов управления (например механизм управления информационными технологиями, совет по глобальной системе управления, комитет по глобальному обучению)</li> <li>• Подсоединение всех бюро к Глобальной частной сети ВОЗ</li> </ul>
<b>Более эффективное использование ресурсов и улучшение результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведение расходов в соответствие с программным бюджетом</li> <li>• Повышение степени достижения ожидаемых результатов, общих для всей Организации</li> <li>• Осуществление отдельных функций в наиболее недорогих местах</li> <li>• Увеличение средней суммы (сегодня около 1 млн. долл. США) и срока действия (сегодня приблизительно один год) донорских соглашений</li> </ul>
<b>Большая прозрачность, подотчетность и надежность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение доступности информации об осуществлении программ и финансовом исполнении в реальном режиме времени</li> <li>• Обучение всех сотрудников ВОЗ навыкам применения принципов подотчетности</li> </ul>

<b>Улучшение условий работы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Улучшение результатов обследования климатических условий работы (изначально проведенное в 2005 году)</li><li>• Улучшение условий работы сотрудников</li></ul>
<b>Укрепление потенциала бюро на всех уровнях</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Приведение в соответствие навыков и квалификации сотрудников с целями и планами работы Организации</li><li>• Реализация глобальной системы управления на всех уровнях</li><li>• Обеспечение управленческих и административных услуг в соответствии с соглашениями о предоставлении услуг</li></ul>

20. В данном документе кратко излагаются результаты, полученные до настоящего времени, и прогнозы на следующие два-три года. Этот перечень не исчерпывающий - в нем излагаются основные мероприятия, которые скажутся на повседневной деятельности, позволят повысить отдачу от программ и добиться достижения долгосрочной цели, каковой является укрепление управленческого потенциала.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Рабочая модель	Основные достижения в 2004-2005 гг.	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки
<p><b>Управление, ориентированное на конкретные результаты</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект Одиннадцатой общей программы работы на 2006-2015 годы</li> <li>• Более широкое использование и повышение прозрачности системы контроля за эффективностью работы путем своевременной подготовки доклада об оценке эффективности за 2002-2003 гг. и осуществления среднесрочного контроля в 2004 году</li> <li>• Укрепление оперативного планирования с упором на совместное планирование и введение в практику системы коллегиального рассмотрения</li> </ul>	<p><b>Среднесрочный стратегический план</b>                      Разработка и осуществление стратегического плана на основе общей программы работы с отражением целей ВОЗ и ожидаемых результатов в период 2008-2013 годов.                      Разработка программного бюджета на основе стратегического плана.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение на уровне региональных комитетов: <i>Сентябрь 2006 г.</i></li> <li>• Рассмотрение Исполнительным комитетом: <i>Январь 2007 г.</i></li> <li>• Утверждение Ассамблеей здравоохранения: <i>Май 2007 г.</i></li> <li>• Меры по осуществлению: <i>Январь 2008 г.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пересмотр большинством программ в штаб-квартире своих стратегических направлений деятельности в соответствии с программным бюджетом на 2004-2005 гг. и соответствующее согласование их финансовых и кадровых ресурсов</li> </ul>	<p><b>Сотрудничество и партнерство с организациями системы Организации Объединенных Наций</b>                      Более конструктивное участие и эффективное сотрудничество ВОЗ на глобальном и местном уровнях с другими организациями системы Организации Объединенных Наций и другими учреждениями, занимающимися вопросами развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка общеорганизационного подхода: <i>Середина 2006 г.</i></li> <li>• Активное вовлечение в работу других организаций системы ООН и партнеров: <i>Постоянно</i></li> </ul>

Рабочая модель	Основные достижения в 2004-2005 гг.	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки
		<p><b>Стратегическое направление и обзор квалификационных требований</b>            Постоянный процесс обзора на всех уровнях Организации в целях обеспечения соответствия кадровых и финансовых ресурсов стратегическому направлению деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершение процесса в штаб-квартире: <i>Октябрь 2006 г.</i></li> <li>• Перепрофилирование административных областей на глобальном уровне: <i>Середина 2007 г.</i></li> </ul>
<p><b>Финансирование Организации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представление всем сотрудникам отчетов о финансовом управлении на высоком уровне</li> <li>• Создание консультативной группы по оказанию помощи в управлении финансовыми ресурсами</li> <li>• Существенное увеличение объема поступлений и более полное согласование расходов с Программным бюджетом</li> <li>• Пересмотр методов регистрации поступлений в целях обеспечения более оперативного доступа к имеющимся финансовым средствам</li> </ul>	<p><b>Финансовый контроль и мобилизация ресурсов</b>            Совершенствование системы управления финансовыми ресурсами посредством осуществления более точного финансового контроля; мобилизация ресурсов на более стратегической и согласованной основе и быстрое направление ресурсов туда, где они больше всего нужны</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия мобилизации ресурсов: <i>Конец 2006 г.</i></li> <li>• Стратегия управления источниками поступлений: <i>Конец 2006 г.</i></li> </ul>
		<p><b>Финансовая политика и процедуры</b>            Разработка к 2000 г. новых норм отчетности в соответствии с реформой системы Организации Объединенных Наций в целях их применения<sup>1</sup>. Повышение качества и согласованности осуществления финансовой политики, процедур и системы управленческой отчетности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование системы отчетности: <i>Конец 2006 г.</i></li> <li>• Разработка новых норм отчетности; рассмотрение Исполнительным комитетом: <i>Январь 2007 г.</i></li> </ul>
<p><b>Кадровая работа Организации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включение глобальной модели квалификационных требований в такие управленческие процессы, как</li> </ul>	<p><b>Реформа системы контрактов</b>            Увеличение числа и видов рабочих контрактов в соответствии с реформой системы Организации Объединенных Наций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка новой политики: <i>Май 2006 г.</i></li> </ul>

<sup>1</sup> Международные нормы отчетности государственного сектора.



Рабочая модель	Основные достижения в 2004-2005 гг.	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки
	<p>найм, рассмотрение эффективности работы и планы повышения квалификации сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование системы кадровой работы путем унификации описания должностей, разработки новых основных классификационных требований и более широкого использования электронной системы найма</li> <li>• Осуществление глобальной программы укрепления функции лидерства с участием около 400 руководителей старшего звена</li> <li>• Создание Фонда повышения квалификации кадровых ресурсов в сумме 10 млн. долл. США на основе соответствующей концепции обучения под началом Общеорганизационного глобального комитета по обучению</li> </ul>	<p><b>Организация служебной деятельности кадровых ресурсов</b> Формирование культуры, способствующей обучению и поощряющей эффективных работников в соответствии с достигнутыми результатами</p> <p><b>Глобальная программа укрепления функции лидерства</b> Разработка программы для всех руководителей старшего звена в целях формирования у них навыков лидерства, стимулирования изменений в Организации и формирования требуемого стиля работы</p> <p><b>Ротация и мобильность</b> Введение в практику практики ротации и мобильности, позволяющей сотрудникам более легко менять место работы в пределах места службы и переходить из одного подразделения в другое</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществление: <i>Январь 2007 г.</i></li> <li>• Пересмотр политики и руководящих принципов: <i>Конец 2007 г.</i></li> <li>• Осуществление программы: <i>Постоянно</i></li> <li>• Разработка новой политики: <i>Конец 2007 г.</i></li> <li>• Осуществление: <i>Январь 2008 г.</i></li> </ul>

Рабочая модель	Основные достижения в 2004-2005 гг.	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки
<b>Оперативная поддержка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подключение всех страновых бюро в Африканском регионе к глобальной частной сети ВОЗ</li> <li>• Реализация на глобальном уровне системы закупок на базе Интернет</li> <li>• Разработка новой модели предоставления услуг по ключевым направлениям административной работы</li> <li>• Разработка глобальной стратегии в области информационной технологии:</li> <li>• Глобальная система управления:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ разработка концепции на будущее</li> <li>○ анализ процесса делопроизводства в рамках Организации</li> <li>○ определение потребностей в сфере делопроизводства</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Управление системой информационной технологии</b></p> <p>Разработка глобальной концепции, обеспечивающей контроль приоритетов, финансирования и осуществления корпоративных мероприятий в области информационной технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учреждение комитета: <i>Середина 2006 г.</i></li> </ul>
		<p><b>Рабочие процессы</b></p> <p>Предоставление ключевых управленческих и административных услуг на более экономической основе, включая осуществление соглашений о предоставлении услуг, совершенствование системы ответных мер в ходе чрезвычайных ситуаций и изучение возможностей передачи работ на внешний подряд</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введение в практику системы соглашений о предоставлении услуг в штаб-квартире: <i>Середина 2006 г.</i></li> <li>• Введение в практику системы соглашений о предоставлении услуг на глобальном уровне: <i>Середина 2006 г.</i></li> <li>• Разработка стандартных оперативных процедур в чрезвычайных ситуациях: <i>Середина 2007 г.</i></li> <li>• Разработка стратегии внешних подрядов: <i>Середина 2007 г.</i></li> </ul>
		<p><b>Генеральный план капитальных инвестиций</b></p> <p>Долгосрочная стратегия по недвижимости и другим капитальным инвестициям в целях поддержания и улучшения условий работы ВОЗ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение Исполнительным комитетом: <i>Январь 2007 г.</i></li> </ul>

Рабочая модель	Основные достижения в 2004-2005 гг.	Основные мероприятия на 2006-2008 гг.	Основные этапы и сроки
		<b>Глобальная система управления</b> Единая сквозная программа - система управления и администрации в рамках всей Организации, обеспечивающая включение компонента управленческих реформ в повседневную работу ВОЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введение системы в действие: <i>Апрель 2007 г. - конец 2008 г.</i></li> </ul>
<b>Контроль и подотчетность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка концепции подотчетности</li> <li>• Разработка политики и руководящих принципов предотвращения мошенничества</li> </ul>	<b>Концепция подотчетности ВОЗ</b> Осуществление на практике недавно разработанной концепции подотчетности, обеспечение ее понимания и применения в рамках Организации, осуществление новой политики по предотвращению мошенничества и неправомερных действий и разработка политики в вопросах этики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация обучения: <i>Третий квартал 2006 г. - конец 2007 г.</i></li> <li>• Разработка политики в вопросах этики: <i>Конец 2006 г.</i></li> </ul>