



План Секретариата по осуществлению реформ

Доклад Генерального директора

Справочная информация

1. План Секретариата по осуществлению реформ был одобрен Исполкомом в решении EB152(16) (2023 г.). Предыдущие доклады, посвященные плану по осуществлению реформ, были рассмотрены на тридцать седьмом и тридцать восьмом совещаниях Комитета Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам¹, Исполнительным комитетом на его 152-й и 154-й сессиях², а также семьдесят шестой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения в мае 2023 г. и семьдесят седьмой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения в мае 2024 г.³ через тридцать девятое и сороковое совещания Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам⁴.
2. Действия в рамках реформ, предусмотренные планом по осуществлению, входят в компетенцию Секретариата и направлены на дальнейшее повышение эффективности его работы и укрепление его бюджетных, программных, финансовых, управленческих процессов и подотчетности. Эти действия и их результаты обеспечивают дополнение и взаимоусиление рекомендаций, содержащихся в докладе Гибкой целевой группы государств-членов по усилению управления бюджетом, программами и финансами ВОЗ⁵, которые относятся к сфере совместной ответственности государств-членов и Секретариата.
3. Как отмечается в приложении к документу EB152/33 и в решении EB152(15) (2023 г.), Секретариату было поручено выполнить шесть из 11 рекомендаций Целевой группы и 18 из 27 вспомогательных действий. Ход выполнения этих действий Секретариатом был

¹ Документы EB152/4 и EB153/2.

² Документ EB152/34; см. также документ EB152/2023/REC/2, протокол четырнадцатого заседания; документ EB154/32 и документ EB154/2024/REC/2, протокол четвертого заседания.

³ Документы A76/31 и A77/28.

⁴ Документы EB154/4 и A77/40.

⁵ Документ EB152/33.

рассмотрен Исполнительным комитетом на его 154-й сессии⁶. Более подробная информация, относящаяся к этим рекомендациям, представлена в документах EB156/29, EB156/30 и EB156/31.

Синергия различных направлений реформ

4. Реализуя действия в рамках реформы, Секретариат стремится к максимальному синергетическому эффекту и согласованности между планом осуществления реформ и другими текущими направлениями работы в целях укрепления своих систем подотчетности и административного руководства. Эти направления работы в контексте реформ включают в себя деятельность Целевой группы, инициативы в рамках программы преобразований, инициированной Генеральным директором, план действий по обеспечению воздействия на страновом уровне, подготовленный Группой по осуществлению действий, ориентированных на результаты⁷ (ARG), принятие мер в области предупреждения и пресечения противоправных действий сексуального характера и текущие крупные системные разработки, такие как проект по улучшению системы управления деятельностью. План по осуществлению реформ также составлялся с учетом и в дополнение к поручениям, данным Секретариату в резолюциях, решениях и рекомендациях руководящих органов ВОЗ, а также с учетом результатов анализа недостатков по материалам целого ряда аналитических мероприятий, ревизий и внешних оценок⁸. Действия в этом направлении имеют ключевое значение для расширения возможностей Секретариата в сфере координации деятельности по осуществлению реформ, использования общеорганизационного системного потенциала и обучения с опорой на сближение позиций и взаимодополняемость усилий.

5. Секретариат уделял и продолжает уделять приоритетное внимание осуществлению реформ, обеспечивая согласованность и отслеживание действий, которые предусмотрены в рамках всех направлений реформ, с учетом имеющихся ресурсов: план осуществления реформ (97 действий), Целевая группа (11 рекомендаций, 27 вспомогательных действий), программа преобразований (43 инициативы) и внутренний план действий ARG по обеспечению воздействия на страновом уровне (95 действий). Ниже приводится более подробное описание их всестороннего воздействия.

6. Несмотря на достижение значительного и устойчивого прогресса, основные уроки заключаются в том, что для реализации широкого спектра действий и рекомендаций требуются усилия и сроки, различающиеся по своим масштабам, и что сумма отдельных действий усиливает различные элементы систем, обеспечивающих достижение ожидаемых результатов. Осуществление тех или иных действий также различается по степени зависимости от других связанных с ними деловых операционных систем обеспечения эффективности, а в некоторых случаях и от решений государств-членов.

⁶ Документы EB154/33, EB154/33 Add.1, EB154/33 Add.2, EB154/33 Add.3 Rev.1, EB154/34, EB154/34 Add.1 и EB154/34 Add.2.

⁷ См. документ EB154/2, пункты 56–58.

⁸ См. документ EB152/34, пункты 9–13.

Обновленная информация о ходе реализации плана Секретариата по осуществлению реформ

7. Государства-члены имеют доступ к специальной информационной панели портала государств-членов на веб-сайте ВОЗ, предназначенной для отслеживания выполнения плана по осуществлению реформ, что способствует регулярной и транспарентной передаче данных о достигнутом прогрессе⁹. Аналогичным образом ход выполнения предоставленных Секретариату рекомендаций Целевой группы и руководящих органов можно отслеживать с помощью дополнительных информационных панелей на этом портале.

8. После представления первого доклада о плане по осуществлению реформ, опубликованного в январе 2023 г., в этой сфере был достигнут устойчивый прогресс (см. таблицу). За последние 22 месяца (январь 2023 г. – октябрь 2024 г.) количество реализованных действий увеличилось с 38 до 85, вследствие чего показатель осуществления реформ вырос с 39% до 88%. Во исполнение поручения, содержащегося в документе A77/40, в июне 2024 г. Секретариат включил в план по осуществлению реформ дополнительное действие¹⁰. С момента представления Ассамблее здравоохранения в мае 2024 г. последнего доклада о ходе реализации плана Секретариат выполнил еще четыре действия.

Таблица. Прогресс в реализации плана осуществления реформ за период с января 2023 г. по ноябрь 2024 г.

Дата поступления данных и представления доклада	Общее количество действий	Количество выполненных действий	Количество действий в процессе выполнения	Процентная доля завершенных действий	Процентная доля незавершенных действий
Январь 2023 г. (документ EB152/34)	98	38	60	39	61
Март 2023 г. (документ A76/31)	96 ¹¹	42	54	44	56
Ноябрь 2023 г. (документ EB154/34)	96	67	29	70	30
Апрель 2024 г. (документ A77/28)	96	81	15	84	16
Ноябрь 2024 г. (документ EB156/32)	97 ¹²	85	12	88	12
Ожидается закрытие в конце декабря 2024 г.	97	88	9	91	9

⁹ См. [Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) actions: WHO Dashboard for Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) on Reform Actions](#) (по состоянию на 14 января 2025 г.).

¹⁰ Как отмечено в пункте 8(с) документа A77/40, Комитет по программным, бюджетным и административным вопросам рекомендовал Ассамблее здравоохранения включить в план Секретариата по осуществлению реформ дополнительное действие, «в рамках которого Бюро по оценке подготовит план действий по усовершенствованию нормативной базы, систем и процессов ВОЗ в соответствии с выводами сравнительного исследования функции оценки в учреждениях системы Организации Объединенных Наций».

¹¹ В период с января по март 2023 г. одна рекомендация (первоначально – действие A17) была исключена по запросу одного государства-члена, который приводится в документе EB152/4, а два действия в области кадровых ресурсов были объединены во избежание дублирования (исходное действие A37 было объединено с действием B24).

¹² См. пункт 8 настоящего доклада.

9. Из 12 выполняемых в настоящее время действий два касаются подотчетности (делегирование полномочий, оценка); одно – содействия культурным преобразованиям для предупреждения и пресечения сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств (ППСЭНД); два – усиления воздействия на страновом уровне; три – управления (включая многоязычие и расчет расходов на выполнение резолюций); одно – финансов (финансирование высокоприоритетных мероприятий); и три – мониторинга результатов или отчетности (включая методологию оценки результатов) в рамках соответствующей категории программного бюджета. С разбивкой и статусом этих действий можно ознакомиться в документе, размещенном на портале государств-членов, а также на информационной панели Секретариата, посвященной плану осуществления реформ¹³.

10. На момент подготовки настоящего доклада было закрыто 85 действий; при этом ожидается, что до конца декабря 2024 г. будут выполнены еще три действия (то есть в общей сложности 88 действий, что соответствует осуществлению на 91%).

Воздействие

11. Совокупное воздействие выполненных Секретариатом действий в области реформ – в частности, плана по их осуществлению, рекомендаций Целевой группы, выполнение которых Секретариату было поручено поддерживать, а также программы преобразований в сочетании с другими текущими реформами и усилиями по общесистемному развитию, – позволило продвинуться вперед, способствуя повышению уровня подотчетности Организации, ее транспарентности, эффективности, системы внутреннего контроля и гарантий для сотрудников ВОЗ и бенефициаров помощи ВОЗ, наращиванию воздействия на страновом уровне и способности реагировать на приоритеты государств-членов, а также достижения и измерения результатов.

12. Основное значение для обеспечения результативности плана осуществления реформ¹⁴ имеют существенно укрепленные бюджетные, программные, финансовые и управленческие процессы, лежащие в их основе организационные системы и принципы транспарентности Организации, которые соответствуют приоритетам в области лидерства, установленным государствами-членами и Генеральным директором.

13. Меры по усовершенствованию этих систем позволяют ВОЗ реагировать на изменчивые и сложные условия, местные особенности, глобальные тенденции, кризисы и чрезвычайные ситуации, предотвращать вспышки/эпидемии и расширять возможности стран по укреплению национальных систем здравоохранения для обеспечения справедливого доступа населения к медицинским услугам.

¹³ См. [Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) actions: WHO Dashboard for Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) on Reform Actions](#) (по состоянию на 14 января 2025 г.).

¹⁴ План осуществления реформ включает семь широких тематических категорий реформ: функции и системы подотчетности, воздействие на страновом уровне, финансирование, управление, кадровые ресурсы, программный бюджет и мобилизация ресурсов.

14. **Программный бюджет¹⁵, Четырнадцатая общая программа работы (ОПР-14), ориентация на результаты и отчетность.** Благодаря реализации полного комплекса из 16 действий по разработке программного бюджета, восьми из 11 действий по формулированию результатов и отчетности по ним, а также пяти из шести действий по финансированию, связанному с программным бюджетом (согласование программного бюджета с финансированием и пяти действий по распределению ресурсов), удалось значительно повысить уровень транспарентности и понимания государствами-членами программного бюджета и его приоритетов. За последние годы сформировался беспрецедентно широкий спектр реформ и новых методов консультирования государств-членов с уделением особого внимания совершенствованию определения приоритетов, распределению ресурсов, повышению эффективности, а также формулированию результатов, мониторингу и отчетности по их достижению.

15. Новые и усовершенствованные системы позволили расширить консультативные процессы по разработке и представлению программного бюджета, обеспечить более глубокое понимание государствами-членами программного бюджета и их взаимодействие с ним благодаря запуску ряда новых цифровых платформ, сопровождающих программный бюджет; укрепить систему расстановки приоритетов в рамках всей Организации; и обеспечить более тесное согласование с общей программой работы и ее теорией изменений и системой результатов. В объем представленной информации входят подробные данные о приоритизации промежуточных результатов в разбивке по странам; расчет расходов на достижение промежуточных результатов и расходной части программного бюджета в целом; пояснения о порядке распределения обязательных взносов (и основных показателях эффективности для измерения эффекта от увеличения обязательных взносов), а также о реализации принципов управления, ориентированного на достижение конкретных результатов в рамках ВОЗ; и информация о принципах, согласно которым распределяются дополнительные средства, поступающие в результате повышения обязательных взносов, и составляются доклады об операционной эффективности для представления руководящим органам.

16. **Финансирование.** В дополнение к бюджету по программам Секретариат выполнил все четыре действия, с тем чтобы глубже проанализировать и улучшить систему возмещения расходов и финансового управления, а также оценить имеющиеся ресурсы и варианты финансирования для осуществления бюджетных приоритетов. Секретариат разработал первый за десятилетие ряд поправок к Положениям о финансах и Финансовым правилам¹⁶, которые были приняты семьдесят шестой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения, что способствовало дальнейшему совершенствованию финансового управления Организацией. В соответствии с действиями, включенными в план осуществления реформ, и поручением Исполнительного комитета, изложенным в решении EB152(15), Секретариат обновил основные выводы доклада 2012 г. о возмещении расходов¹⁷, представленного 154-й сессии Исполнительного комитета¹⁸, в связи с чем Исполком в своем решении EB154(4) (2024 г.) настоятельно призвал государства-члены и доноров свести к

¹⁵ Это направление деятельности включает разработку бюджета, повышение транспарентности информационных и консультативных процессов, определение приоритетов, распределение ресурсов, повышение эффективности и формулирование результатов, их мониторинг и представление соответствующей отчетности.

¹⁶ Резолюция WHA76.9 (2023 г.).

¹⁷ Документ EBPAC18/3.

¹⁸ Документ EB154/33 Add.3.

минимуму требования о снижении ставок возмещения косвенных расходов, обеспечивая при этом финансирование соответствующих уровней прямых расходов для достижения качественных результатов. Исполком также призвал всех доноров продолжать предпринимать усилия для увеличения объемов своевременного добровольного финансирования ВОЗ, которое должно быть полностью гибким или по крайней мере носить тематический характер при надлежащем возмещении расходов.

17. Функции и системы подотчетности. Выполнение 15 из 16 действий позволило укрепить функции и системы подотчетности, в частности применительно к внутренним и внешним ревизиям, оценке, расследованиям/надзору и управлению рисками. В финансовую отчетность по состоянию на 31 декабря 2023 г. было включено новое заявление о системе внутреннего контроля финансовой отчетности. Практика подготовки этого заявления и сопутствующие процессы помогают усилить внутренний контроль процесса подготовки финансовой отчетности, а также обеспечить управление рисками и снижение рисков при подготовке ежегодной финансовой отчетности. Было расширено Бюро служб внутреннего контроля и его потенциал в области независимых расследований. Утвержденная новая стратегия управления рисками и принципы оценки приемлемости рисков наряду с проведением кампаний по повышению осведомленности о рисках обеспечили дополнительное укрепление управленческого потенциала Организации, ее стратегий смягчения последствий и управления. Бюро по оценке завершило независимую оценку Тринадцатой общей программы работы на период 2019–2023 гг., которая непосредственно способствовала подготовке проекта ОПР-14. Как отмечалось в пункте 8 выше, в июне 2024 г. в план осуществления реформ было включено новое действие, связанное с оценкой.

18. ППСЭНД. Секретариат выполнил 12 из 13 действий, непосредственно связанных с областью ППСЭНД – одним из подразделов категории подотчетности. Был достигнут прогресс в выполнении незавершенного действия, направленного на активизацию изменений культуры, проведение которых в жизнь в силу их специфики требует более длительного времени и связано с текущей выработкой стратегии общего изменения культуры с учетом поведенческих факторов. Все действия в области ППСЭНД, предусмотренные в плане осуществления реформ, согласованы с трехгодичной стратегией ВОЗ по предупреждению и пресечению правонарушений сексуального характера на 2023–2025 гг.¹⁹, ее ежегодной системой мониторинга и оценки²⁰, планом ответных мер руководства ВОЗ, выполнение которого завершилось в декабре 2022 г.²¹, и другими рекомендациями руководящих органов по этому вопросу²². В совокупности эти усилия способствовали совершенствованию существующих систем, повышению подотчетности, изменению культуры, усилению мер политики, наращиванию потенциала в области проведения расследований, профессиональной подготовке, целевому выделению кадровых ресурсов и оказанию поддержки, ориентированной на потребности жертв и потерпевших. По всей Организации, в частности во всех страновых бюро ВОЗ, были внедрены инструменты

¹⁹ [Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (по состоянию на 14 января 2025 г.).

²⁰ [Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025. Monitoring and evaluation framework: Year-1 implementation plan](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (по состоянию на 14 января 2025 г.).

²¹ [WHO Implementation Plan](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (по состоянию на 14 января 2025 г.).

²² См. документы A77/4 и EB154/30.

оценки риска и приняты меры по контролю соблюдения требований в отношении риска, связанного с ППСЭНД.

19. **Транспарентность.** Повышение уровня транспарентности Организации, обмена информацией и отслеживания прогресса в выполнении действий и рекомендаций является опорой системы подотчетности и программного бюджета. Как сообщалось в прошлых докладах о ходе работы, представленных руководящим органам, на специальном портале для государств-членов²³ на веб-сайте ВОЗ размещены 10 отдельных информационных панелей/платформ, охватывающих основные направления работы, фигурирующие в плане по осуществлению реформ и в рекомендациях Целевой группы. К ним относятся панели по таким темам, как общая программа работы, программный бюджет (его разработка и исполнение), отчетность о результатах, финансирование, мобилизация ресурсов, кадровые ресурсы, закупки, соблюдение требований и управление рисками, оценка, ключевые показатели эффективности страновых бюро, а также информационные панели для отслеживания состояния плана по осуществлению реформ и статуса расширенных рекомендаций. Создание портала программного бюджета и информационных панелей позволило завершить еще два действия, необходимые для обеспечения соответствия критериям Международной инициативы по прозрачности помощи. Повышению транспарентности также способствует распространение через этот портал обновлений организационной структуры штаб-квартиры ВОЗ²⁴.

20. **Воздействие на страновом уровне.** Одним из основных приоритетов для Генерального директора и государств-членов является повышение результативности на страновом уровне путем укрепления и согласования операционной модели на всех трех уровнях Организации, укрепления страновых бюро (включая отбор и назначение руководителей страновых бюро) и совершенствования подхода, основанного на стратегии странового сотрудничества. На сегодняшний день выполнены три из пяти действий. К числу заметных достижений относятся разработка первой стандартной системы делегирования полномочий главам страновых бюро, подготовленной совместно Генеральным директором и директорами соответствующих региональных бюро, публикация ключевых показателей эффективности для обеспечения подотчетности при делегировании таких полномочий²⁵; и выполнение действий, связанных с планом действий ARG по оказанию воздействия на страновом уровне на 2024–2025 гг., который обеспечивает достижение результатов в области повышения эффективности работы страновых бюро.

21. **Управление.** Один из общих приоритетов государств-членов, сформулированный в рекомендациях Целевой группы и плане осуществления реформ, касается реформирования функций и процессов руководящих органов, содействия проведению межправительственных совещаний, подготовки документации и расчета расходов на выполнение резолюций и решений. Восемь из 11 выполненных действий направлены на дополнительную поддержку работы руководящих органов. К ним относятся такие новаторские инициативы, как проведение углубленных тематических обсуждений в рамках совещаний Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам, а также дальнейшее совершенствование методов утверждения и обязанностей по выполнению

²³ См. [Member States Portal](#) (по состоянию на 14 января 2025 г.).

²⁴ [World Health Organization headquarters \(as of 1 October 2024\)](#). Geneva: World Health Organization; 2024 (по состоянию на 14 января 2025 г.).

²⁵ [Country Office Performance Management and Accountability: Country Office KPIs](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (по состоянию на 14 января 2025 г.).

подсчета затрат, связанных с выполнением резолюций. Секретариат представил на рассмотрение государств-членов рекомендации и меры по поддержке реформы системы управления и повышению эффективности и результативности руководящих органов, отметив при этом, что для достижения существенного прогресса потребуются решительные действия со стороны государств-членов.

22. Кадровые ресурсы. Секретариат выполнил все пять действий, связанных с кадровыми ресурсами, включая управление персоналом, совершенствование процедур набора персонала, расширение разнообразия и достижение гендерного паритета, контроль результативности персонала, внедрение политики кадровой мобильности и публикацию изменений организационной структуры.

23. Мобилизация ресурсов. Выполнение всех восьми действий послужило основой для проведения первого инвестиционного раунда в 2024 г. Благодаря этим усилиям также удалось разработать и применить новый подход к мобилизации ресурсов, обоснования инвестиций и подходы для привлечения новых доноров, а также способствовать поступлению гибкого, предсказуемого и стабильного финансирования.

24. Рабочие процессы и реформы. В число составных элементов и факторов поддержки плана осуществления реформ входят новая система управления деятельностью и меры по расширению систем снабжения, коммуникаций, исследований, данных и инноваций, а также партнерские связи, включая участие ВОЗ в процессе реформы Организации Объединенных Наций и действиях по достижению целей в области устойчивого развития.

Нерешенные проблемы и дальнейшие действия

25. По мере того как Секретариат продолжает осуществлять предусмотренные действия, возникает острая необходимость в обеспечении устойчивости его работы, а также своевременности и эффективности ее выполнения. Кроме того, Секретариат проводит последовательный анализ основных рисков на пути к достижению успеха, связанных с выполнением растущего числа подчас конкурирующих задач без привлечения дополнительных ресурсов (кадровых и финансовых), а также рисков, сопутствующих реагированию на непредвиденные события. К основным факторам, связанным с этими рисками, относятся: (а) отсутствие отдельных ассигнований на выполнение плана по осуществлению реформ; и (b) беспрецедентное увеличение числа переговорных мероприятий руководящих органов, совещаний межправительственных органов, консультаций и информационных брифингов для государств-членов.

26. Для решения этих проблем Секретариат разработал различные стратегии смягчения негативных последствий, включая определение приоритетов и обеспечение того, чтобы все внутренние усилия по реформированию были согласованными, систематическими и эффективными и взаимно усиливали друг друга; при необходимости Секретариат будет проводить анализ своих потребностей в дополнительных ресурсах.

27. Все усилия Секретариата направлены на то, чтобы обеспечить способность ВОЗ выполнять свой мандат для решения нынешних и будущих задач. Признавая, что проведение реформ – это долгий путь, Секретариат демонстрирует стремление к постоянному совершенствованию и принятию мер по активизации организационного обучения посредством документирования и применения опыта, приобретенного благодаря повышению эффективности и системным улучшениям.

Действия Исполнительного комитета

28. Исполнительному комитету предлагается принять доклад к сведению. Ему также предлагается сформулировать руководящие указания по приведенным ниже вопросам.

- Какие стратегии следует использовать для уменьшения рисков, связанных с ограниченным кадровым и финансовым потенциалом, при выполнении плана Секретариата по осуществлению реформ?
- Какие дополнительные решения могут быть предложены для противодействия выявленным проблемам?
