



Реформа управления

План Секретариата по осуществлению реформ

Доклад Генерального директора

Справочная информация

1. Исполнительный комитет одобрил план Секретариата по осуществлению реформ в решении EB152(16) (2023 г.). Предыдущие доклады по этому вопросу были рассмотрены на тридцать седьмом, тридцать восьмом и сорок первом совещаниях Комитета Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам¹, Исполнительным комитетом на его 152-й, 154-й и 156-й сессиях², а также семьдесят шестой, семьдесят седьмой и семьдесят восьмой сессиях Всемирной ассамблеи здравоохранения³ через тридцать девятое и сороковое совещания Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам⁴.
2. Действия в рамках реформ, предусмотренные планом по осуществлению, направлены на дальнейшее повышение эффективности работы Организации и укрепление ее бюджетных, программных, финансовых и управленческих процессов, повышение транспарентности и обеспечение подотчетности. Эти действия дополняют и усиливают рекомендации Гибкой целевой группы государств-членов по усилению управления бюджетом, программами и финансами ВОЗ⁵.

¹ Документы EB152/4, EB153/2 и EB156/4.

² Документы EB152/34 и 156/32; см. также EB152/2023/REC/2, протокол четырнадцатого заседания; документ EB154/32; см. также протоколы заседаний 154-й сессии Исполнительного комитета, четвертое заседание.

³ Документы A76/31, A77/28 и A78/4.

⁴ Документы EB154/4 и A77/40.

⁵ Документ EB152/33.

3. Как отмечалось в документе EB152/33 и в решении EB152(15) (2023 г.), Секретариату было поручено усилить меры по выполнению шести из 11 рекомендаций Целевой группы и 18 из 27 вспомогательных действий. Ход выполнения этих действия был рассмотрен Исполнительным комитетом на его 154-й, 156-й и 157-й сессиях⁶, а обновленные данные представлены в документах EB156/29, EB156/30 и EB156/31.

Синергия различных направлений реформ

4. Секретариат определил приоритетную значимость всех направлений реформ с учетом имеющихся ресурсов, обеспечивая организационную целостность, максимальный синергетический эффект, согласованность, эффективность и результативность, а также координацию действий в рамках всей Организации и изучение опыта для обеспечения конвергенции и взаимодополняемости усилий.

5. Направления реформ включают план осуществления реформ (97 действий), деятельность Целевой группы (11 рекомендаций, 27 вспомогательных действий), программу преобразований (50 инициатив) и план действий по обеспечению воздействия на страновом уровне, подготовленный Группой по осуществлению действий, ориентированных на результаты⁷ (95 действий), последние два из которых были инициированы Генеральным директором; принятие мер в области предупреждения и пресечения противоправных действий сексуального характера; и системные разработки, такие как проект по улучшению Системы управления деятельностью. План осуществления реформ также основывается на резолюциях, решениях, рекомендациях руководящих органов ВОЗ с учетом результатов анализа материалов ревизий, а также внутренних и внешних оценок⁸.

Обновленная информация о ходе реализации плана Секретариата по осуществлению реформ

6. Секретариат регулярно следит за ходом реализации и представляет соответствующие данные через информационную панель на портале государств-членов ВОЗ⁹. Аналогичным образом ход выполнения предоставленных Секретариату рекомендаций Целевой группы и руководящих органов можно отслеживать с помощью информационной панели на сводной платформе.

7. За период с января 2023 г. был достигнут значительный прогресс, при этом количество выполненных действий за три года увеличилось с 38 (39%) до 95 (98%).

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; EB156/29, EB156/30, EB156/31 и EB156/33; решения EB156(1) и EB156(3); и документы EB157/5, EB157/6 и EB157/7.

⁷ См. документ EB154/2, пункты 56–58.

⁸ См. документ EB152/34, пункты 9–13.

⁹ См. [Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) actions: WHO Dashboard for Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) on Reform Actions](#) (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

Таблица. Прогресс в реализации плана осуществления реформ за период с января 2023 г. по декабрь 2025 г.

Дата поступления данных и представления доклада	Общее количество действий	Количество выполненных действий	Количество действий в процессе выполнения	Процентная доля завершённых действий	Процентная доля незавершённых действий
Январь 2023 г. (документ EB152/34)	98	38	60	39%	61%
Март 2023 г. (документ A76/31)	96 ^a	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 ^b	85	12	88%	12%
Декабрь 2025 г. (документ EB158/38)	97	95	2	98%	2%

^a 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 в одно во избежание дублирования (исходное действие A37 было объединено с действием B24).

^b В соответствии с пунктом 8(с) документа A77/40 в июне 2024 г. в план осуществления реформ было добавлено дополнительное действие по оценке.

8. По состоянию на декабрь 2025 г. было выполнено 95 действий. За период с января 2025 г.¹⁰ было выполнено 10 дополнительных действий: два касались подотчетности (содействия культурным преобразованиям для предупреждения и пресечения сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств (ППСЭНД) и плана действий по оценке); одно – усиления воздействия на страновом уровне (отчетности об осуществлении); три – управления (многоязычия, расчета расходов на выполнение резолюций и организационного обучения); одно – финансов (финансирование высокоприоритетных промежуточных результатов); и три – мониторинга результатов или отчетности (включая методологию оценки результатов). Более подробная информация приводится на портале государств-членов и информационной панели плана Секретариата по осуществлению реформ¹¹.

9. Два действия находятся в процессе выполнения. Одно касается подотчетности (делегирувания полномочий) и одно – усиления воздействия на страновом уровне. Работа по этим двум направлениям успешно продолжается. Учитывая финансовые трудности, с которыми сталкивается ВОЗ, их завершение ожидается в конце 2026 г.

Воздействие

10. За последние три года осуществляемые Секретариатом реформы способствовали повышению уровня подотчетности Организации, ее транспарентности, эффективности, системы внутреннего контроля и гарантий, а также наращиванию воздействия на страновом уровне

¹⁰ Документы EB156/30 и A78/4.

¹¹ См. [Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) actions: WHO Dashboard for Tracking Secretariat Implementation Plan \(SIP\) on Reform Actions](#) (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

11. Совокупный эффект от улучшения результатов, предусмотренных планом¹², и всеобъемлющие процессы, описанные в пункте 2 выше, соответствуют приоритетам в области лидерства, установленным государствами-членами и Генеральным директором.

Основные результаты, достигнутые в рамках плана осуществления реформ

12. Программный бюджет¹³, Четырнадцатая общая программа работы на 2025–2028 гг. (ОПР-14), ориентация на результаты и отчетность об осуществлении действий (33 действия)¹⁴. Уровень транспарентности и понимания государствами-членами программного бюджета значительно возрос. Недавние реформы и новые методы проведения консультаций с государствами-членами способствовали более четкому определению приоритетов, распределению ресурсов, повышению эффективности, а также формулированию результатов, их мониторингу и представлению соответствующей информации. Основные положения включают в себя новые цифровые платформы и порталы; более четкое определение приоритетов; более тесное согласование с ОПР; и укрепление системы управления, ориентированной на достижение конкретных результатов для руководства распределением возросшего объема обязательных взносов и представления докладов об операционной эффективности руководящим органам.

13. Действия в области **финансирования** (четыре действия) способствовали улучшению понимания системы возмещения расходов и финансового управления, а также принятию поправок к Положениям о финансах и Финансовым правилам¹⁵. Эти действия обеспечили поддержку решения Исполкома, которое призывало государства-члены и доноров свести к минимуму требования о снижении ставок возмещения косвенных расходов, обеспечивая при этом финансирование соответствующих уровней прямых расходов, призывая также всех доноров увеличивать объемы своевременного добровольного финансирования, которое должно быть полностью гибким или по крайней мере носить тематический характер при надлежащем возмещении расходов.

14. Действия в области **функций и систем подотчетности** (16 действий), охватывающие вопросы внутренних и внешних ревизий, оценки, расследований/надзора и управления рисками. Основные положения включают новое заявление о системе внутреннего контроля финансовой отчетности; новую стратегию управления рисками и принципы оценки приемлемости рисков наряду с проведением кампаний по повышению осведомленности о рисках; и пересмотренную общеорганизационную политику в области оценки¹⁶.

¹² План осуществления реформ включает семь широких тематических категорий реформ: функции и системы подотчетности, воздействие на страновом уровне, финансирование, управление, кадровые ресурсы, программный бюджет и мобилизацию ресурсов.

¹³ Это направление деятельности включает разработку бюджета, повышение транспарентности информационных и консультативных процессов, определение приоритетов, распределение ресурсов, повышение эффективности, а также формулирование результатов, их мониторинг и представление соответствующей отчетности.

¹⁴ Программный бюджет (16), формулирование результатов и отчетность по ним (11), финансирование, связанное с программным бюджетом (6) (согласование программного бюджета с финансированием и пять действий по распределению ресурсов).

¹⁵ Резолюция WHA76.9 (2023 г.).

¹⁶ Документ EB157/4 Add. 1 и решение EB157(2) (2025 г.).

15. Действия в области **ППСЭНД** (13 действий), согласованные со стратегией Организации и предыдущими планами по предупреждению и пресечению неправомерных действий сексуального характера^{17, 18, 19, 20}, способствовали совершенствованию существующих систем, повышению подотчетности, изменению культуры, усилению мер политики, профессиональной подготовке, целевому выделению кадровых ресурсов и оказанию поддержки, ориентированной на потребности жертв и потерпевших. В рамках всей Организации, включая все страновые бюро ВОЗ, были внедрены инструменты оценки риска и приняты меры по обеспечению соблюдения требований в отношении риска, связанного с ППСЭНД. В мае 2025 г. Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам была представлена новая дорожная карта по изменению общеорганизационной культуры, которая в настоящее время осуществляется.

16. Действия в области **воздействия на страновом уровне** (пять действий, два из которых еще не завершены) способствовали повышению эффективности работы страновых бюро путем согласования операционной модели на всех трех уровнях Организации и совершенствования подхода, основанного на стратегии странового сотрудничества. К числу основных достижений относятся разработка первой стандартной системы делегирования полномочий руководителям страновых бюро, подготовленной совместно Генеральным директором и директорами соответствующих региональных бюро, использование и представление данных, касающихся ключевых показателей эффективности (КПЭ), для отслеживания результатов деятельности и обеспечения подотчетности страновых бюро²¹, а также осуществление плана действий по оказанию воздействия на страновом уровне на 2024–2025 гг.²².

17. Действия в области **управления** (11 действий) касаются реформ в области управления, проведения межправительственных совещаний, подготовки документации и расчета расходов на выполнение резолюций и решений. Восемь действий направлены на усиление поддержки работы руководящих органов, включая проведение углубленных тематических обсуждений в рамках совещаний Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам; более точную калькуляцию расходов на выполнение резолюций; и принятие мер, направленных на повышение эффективности и результативности, отмечая при этом, что для достижения существенного прогресса требуются решительные действия со стороны государств-членов.

¹⁷ [Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

¹⁸ [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 (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

¹⁹ [WHO Implementation Plan](#). Geneva: World Health Organization; 2023 (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

²⁰ См. документы A77/4 и EB154/30.

²¹ См. [Country office key performance indicators](#). Geneva: World Health Organization (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

²² См. [Country office strengthening for country impact](#). Geneva: World Health Organization (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

18. Действия в области **кадровых ресурсов** (пять действий) способствовали повышению эффективности управления, процедур набора персонала, расширению разнообразия и достижению гендерного паритета, внедрению политики кадровой мобильности и публикации изменений организационной структуры.

19. Действия в области **мобилизации ресурсов** (восемь действий) послужили основой для проведения первого инвестиционного раунда; разработки нового подхода к мобилизации ресурсов; подготовки обоснования инвестиций и подходов для привлечения новых доноров; а также принятия мер, направленных на обеспечение гибкого, предсказуемого и стабильного финансирования.

20. **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, коммуникации, научных исследований, данных и инноваций, а также партнерские связи, включая участие ВОЗ в процессе реформирования Организации Объединенных Наций и действиях по достижению целей в области устойчивого развития.

21. **Транспарентность.** На портале государств-членов²³ размещены 10 информационных панелей и платформ, охватывающих такие вопросы, как ОПР, программный бюджет, отчетность о результатах работы, финансирование, кадровые ресурсы, закупки, соблюдение требований и управление рисками, оценка, КПЭ страновых бюро, а также информационные панели для отслеживания состояния плана осуществления реформ и статуса расширенных рекомендаций. Создание портала по программному бюджету и информационных панелей позволило завершить еще два действия, необходимые для обеспечения соответствия критериям Международной инициативы по прозрачности помощи. Этот портал содержит также обновленную информацию об организационной структуре штаб-квартиры ВОЗ²⁴.

Возмещение расходов и инвестиционный раунд

22. В соответствии с решением Исполкома EB154(4) (2024 г.) и по результатам проведенного Секретариатом обзора механизмов возмещения расходов в отношении добровольных взносов²⁵ Секретариат выпустил обновленные руководящие принципы по полному возмещению расходов, способствующие составлению бюджета на последовательной и транспарентной основе и подтверждающие принцип, согласно которому как косвенные, так и прямые расходы должны быть надлежащим образом обеспечены финансированием. Они также служат ориентиром для подготовки программного бюджета.

23. Были укреплены внутренние процессы для обеспечения последовательного использования руководящих принципов и взаимодействия с донорами, при этом государства-члены продолжают обеспечивать согласованность своей деятельности с принципами возмещения расходов.

²³ См. [Member States Portal](#). Geneva: World Health Organization (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

²⁴ [World Health Organization Headquarters \(as of 1 November 2025\)](#). Organigramme. Geneva: World Health Organization; 2025 (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

²⁵ Документ EB154/33 Add.3 Rev.1; решение EB152(15) (2023 г.) и обновленные основные выводы доклада 2012 г. о возмещении расходов (документ EBPBAC 18/3).

24. Секретариат высоко ценит сотрудничество государств-членов и доноров, о чем свидетельствует сокращение числа новых исключений из требований по возмещению расходов – в 2025 г. было предоставлено лишь четыре исключения, все из которых касались сегмента базовых программ программного бюджета. Однако влияние на Организацию прежних соглашений, которые были заключены на менее выгодных условиях возмещения расходов, сохраняется, но, как ожидается, уменьшится по мере поэтапного прекращения действия старых соглашений и приведения новых соглашений в соответствие с обновленными руководящими принципами.

25. Секретариат призвал доноров обеспечить более своевременное предоставление добровольных взносов с возможностью гибкого использования в рамках инвестиционного раунда, утвержденного в решении ЕВ154(1) (2024 г.), в целях сохранения политической поддержки ВОЗ, полного финансирования базового сегмента программного бюджета и обеспечения предсказуемого и устойчивого финансирования.

26. Проведение кампании было начато 26 мая 2024 г., а результаты инвестиционного раунда были объявлены 20 ноября 2024 г.²⁶ и представлены Ассамблее здравоохранения²⁷.

Нерешенные проблемы и дальнейшие действия

27. Текущий финансовый кризис затрудняет поддержание достигнутых успехов и обеспечение бесперебойного функционирования Организации. Секретариат провел общую корректировку деятельности в масштабах всей Организации, уделяя приоритетное внимание основным функциям и обеспечивая подотчетность и выполнение вспомогательных функций в соответствии с ОПР-14.

28. Крайне важной задачей остается обеспечение своевременного и эффективного достижения Организацией результатов на устойчивой основе. В предыдущих докладах о выполнении плана осуществления были выявлены несколько рисков, включая (а) отсутствие целевых ассигнований на выполнение плана осуществления реформ; (б) выполнение растущего числа подчас конкурирующих задач без привлечения дополнительных кадровых и финансовых ресурсов; (с) реагирование на непредвиденные события; и (д) беспрецедентное увеличение числа совещаний межправительственных органов, консультаций и информационных брифингов для государств-членов.

29. Стратегии смягчения последствий, применяемые ранее Секретариатом, будут по-прежнему осуществляться, в том числе путем установления приоритетов; корректировки, по мере необходимости; обеспечения того, чтобы внутренние усилия по реформированию были согласованными, систематическими и эффективными и взаимно усиливали друг друга; а также определения приоритетных систем и областей, подверженных риску.

30. Признавая, что проведение реформ – это долгий путь, Секретариат демонстрирует приверженность использованию адаптивного подхода к управлению, постоянному совершенствованию и организационному обучению.

²⁶ См. [WHO's Investment Round](#) (дата обращения: 16 декабря 2025 г.).

²⁷ Документ А78/21.

Действия Исполнительного комитета

31. Исполнительному комитету предлагается принять настоящий доклад к сведению и представить руководящие указания в отношении следующих вопросов.

- Какие стратегии следует использовать для уменьшения рисков, связанных с ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами, и какие решения могли бы помочь преодолеть выявленные проблемы?
- Какие меры могут предпринять государства-члены для содействия достижению Организацией полного возмещения расходов и минимизации числа запросов на предоставление исключений?
